Niveau(x) d'enseignement : 1 Numéro EDUQ : 9170756
Centre d'intérêt : 130

Tremblay, René.

Projet d'intégration des enseignements primaire et secondaire sur le territoire de la Commission scolaire Montcalm / par René Tremblay. -- [Québec?] : R. Tremblay, 1990.
xi, 110, [2] f. : ill. ; 28 cm.

"Rapport d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique". Bibliogr. : f. 99-101.

Vedette(s)-secondaire(s) : Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s) : Commission scolaire • Intégration • Organisation

Identificateur(s) de nom : Commission scolaire Montcalm

Cette étude porte sur le projet d'intégration des enseignements primaire et secondaire pour les clientèles jeunes et adultes sur le territoire de la Commission scolaire Montcalm. Elle vise plus spécifiquement à préparer un rapport prévoyant l'organisation politique, administrative et pédagogique de la future commission scolaire intégrée. Pour ce faire, on procède à des rencontres et des entrevues avec les principaux gestionnaires impliqués dans la problématique afin de recueillir des données pertinentes. Puis on analyse cinq hypothèses à partir du cadre conceptuel de l'étude et des données recueillies. On identifie finalement la solution idéale et on élabore des recommandations portant sur le plan d'implantation de l'intégration, les stratégies d'implantation et les problèmes potentiels reliés à l'implantation.

Type de document :

INT
1054

ENAP

9170756

PROJET D'INTÉGRATION DES ENSEIGNEMENTS PRIMAIRE ET SECONDAIRE SUR LE TERRITOIRE DE LA COMMISSION SCOLAIRE MONTCALM

PAR:

RENÉ TREMBLAY
PROMOTION 85-89

Rapport d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique

SAINTE-FOY
JUIN 1990

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

INT
1054

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

SOUTENU
Le 8 juin 1990 à Québec

PROJET D'INTÉGRATION DES ENSEIGNEMENTS PRIMAIRE ET SECONDAIRE SUR LE TERRITOIRE DE LA COMMISSION SCOLAIRE MONTCALM

PAR:

RENÉ TREMBLAY
PROMOTION 85-89

Rapport d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique

SAINTE-FOY
JUIN 1990

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

SOUTENU

N-202667

ENRP-MONTREAL
DOCUMENTATION

REMERCIEMENTS

Je veux remercier sincèrement toutes les personnes ci-dessous pour l'excellente collaboration apportée durant l'élaboration de mon projet d'intervention.

M. Claude Cloutier, directeur général, Commission scolaire Montcalm

M. Hugues Bergeron, directeur des services éducatifs, Commission scolaire Montcalm

M. Guy Bédard, directeur de la polyvalente La Camaradière

M. Louis-Marie Thibault, directeur de l'éducation aux adultes, C.S.R. Chauveau

M. Guy Faucher, directeur des Services éducatifs, C.S. Chutes-Montmorency

M. Sarto Lebel, directeur académique, ENAP

M. Lionel Ouellet, coordonnateur du projet, ENAP.

AVANT-PROPOS

Le rapport d'intervention de l'ENAP est une activité obligatoire à l'obtention de la maîtrise en administration publique de l'ENAP. Il est l'aboutissement d'une démarche faite auprès d'un organisme public dans le but d'apporter une solution à un problème de nature administrative. Ce rapport est déposé et accepté par l'École nationale d'administration publique et l'organisme mandataire.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS		II
AVANT-PROPOS		III
TABLE DES MATIÈRES		IV
LISTE DES TABLEAUX		VI
SOMMAIRE		IX
1.	INTRODUCTION	1
	1.1 L'objet de l'étude	2
	1.2 Le mandat du projet d'intervention	2
	1.3 Structure du rapport et contenu de chacun des chapitres	3
2.	DÉFINITION DU PROBLÈME	6
	2.1 Éléments historiques	7
	2.2 Situation organisationnelle	7
	2.3 Formulation préliminaire du problème	10
	2.4 Importance du sujet	11
	2.5 Objectifs spécifiques de l'étude	12
3.	CADRE CONCEPTUEL	13
	3.1 Définition des concepts-clés reliés à l'étude	14
	3.2 Revue de la littérature	14
	3.3 Choix d'un modèle théorique	15
	3.4 Articulation du cadre d'intervention	27
4.	MÉTHODOLOGIE	28
	4.1 Canevas de rencontres	29
	4.2 Éléments du canevas de rencontres	29
	4.3 Méthode de collecte de données	30
5.	ANALYSE DES DONNÉES	31
	5.1 L'approche systémique appliquée à la Commission scolaire Montcalm	32

5.2 L'approche systémique appliquée au sous-système managériel de la Commission scolaire Montcalm 36
5.3 Synthèse des changements à apporter suite à l'analyse des données 79

6. CONCEPTION DE LA SOLUTION 81
6.1 Hypothèse 1 83
6.2 Hypothèse 2 84
6.3 Hypothèse 3 85
6.4 Hypothèse 4 87
6.5 Hypothèse 5 87

7. RECOMMANDATIONS 88
7.1 Concernant le plan d'implantation 89
7.2 Concernant les stratégies d'implantation 90
7.3 Concernant les problèmes potentiels reliés à l'implantation 90

8. CONCLUSION 95

ANNEXES
a) Le jugement Brossard
b) Conclusions du jugement Brossard
d) Carte géographique de Neufchâtel, Lorretteville et Commission scolaire Montcalm

BIBLIOGRAPHIE
OUVRAGES CONSULTÉS

LISTE DES TABLEAUX

1.	Évolution des effectifs desservis par la C.S. Montcalm, par école	8
2.	Projection des effectifs scolaires sur le territoire de la C.S. Montcalm	9
3.	Situation actuelle concernant les programmes d'études à l'école Dubuisson	39
4.	Situation actuelle concernant les programmes d'études à l'école Masson	40
5.	Situation actuelle concernant les programmes d'études à l'école Ste-Monique	41
6.	Situation actuelle concernant les programmes d'études à l'école Dominique-Savio	42
7.	Situation actuelle concernant les programmes d'études à l'école Jean XXIII	43
8.	Situation actuelle concernant les programmes d'études à l'école Notre-Dame	44
9.	Situation actuelle concernant les programmes d'études à l'école Du Domaine	45
10.	Situation actuelle concernant les services particuliers à la C.S. Montcalm	46
11.	Situation actuelle concernant le soutien pédagogique à la C.S. Montcalm	47
12.	Situation actuelle concernant le soutien pédagogique à la C.S. Montcalm	48
13.	Situation actuelle concernant les moyens d'enseignement à la C.S. Montcalm	49
14.	Situation actuelle concernant l'évaluation pédagogique à la C.S. Montcalm	50
15.	Situation actuelle concernant le perfectionnement du personnel pédagogique à la C.S. Montcalm	51
16.	Situation actuelle concernant les services complémentaires à la C.S. Montcalm	52

17. Situation actuelle concernant les programmes d'études (Formation générale) à la polyvalente La Camaradière 54

18. Situation actuelle concernant les programmes d'études (Formation générale) à la polyvalente La Camaradière 55

19. Situation actuelle concernant les programmes d'études (Formation générale) à la polyvalente La Camaradière 56

20. Situation actuelle concernant les programmes d'études (Formation générale) à la polyvalente La Camaradière 57

21. Situation actuelle concernant les programmes d'études (Formation générale) 58

22. Situation actuelle concernant les programmes d'études (Formation professionnelle) à la polyvalente La Camaradière 59

23. Situation actuelle concernant les programmes d'études (Adaptation scolaire) à la polyvalente La Camaradière 60

24. Situation actuelle concernant les services particuliers à la polyvalente La Camaradière 61

25. Situation actuelle concernant le soutien pédagogique à la polyvalente La Camaradière 62

26. Situation actuelle concernant le matériel didactique à la polyvalente La Camaradière 63

27. Situation actuelle concernant les moyens d'enseignements à la polyvalente La Camaradière 64

28. Situation actuelle concernant l'évaluation pédagogique à la polyvalente La Camaradière 65

29. Situation actuelle concernant la sanction des études à la polyvalente La Camaradière 66

30 Situation actuelle concernant le perfectionnement des personnels à la polyvalente La Camaradière 67

31. Situation actuelle concernant le matériel didactique à la polyvalente La Camaradière 68

32. Situation actuelle concernant les services complémentaires à la polyvalente La Camaradière 69

33. Situation actuelle concernant les programmes d'études (Formation générale) pour le secondaire adulte à la polyvalente La Camaradière 72

34. Situation actuelle concernant les programmes d'études (Formation professionnelle) pour le secondaire adulte à la polyvalente La Camaradière 73

35. Situation actuelle concernant les programmes d'études (Formation populaire) pour le secondaire adulte à la polyvalente La Camaradière 74

36. Situation actuelle concernant les services particuliers pour le secondaire adulte à la polyvalente La Camaradière 75

37. Situation actuelle concernant l'évaluation pédagogique pour le secondaire adulte à la polyvalente La Camaradière 76

38. Situation actuelle concernant les services complémentaires pour le secondaire adulte à la polyvalente La Camaradière 77

LISTE DES FIGURES

A. L'organisation un système selon Kast et Rosenzweig 17

B. Le supra système de l'organisation, selon Kast et Rosenzweig 19

C. Le sous-système management selon Kast et Rosenzweig 23

SOMMAIRE

La présente étude porte sur le projet d'intégration des enseignements primaire et secondaire pour les clientèles jeunes et adultes sur le territoire de la Commission scolaire Montcalm.

Actuellement au Québec, la majorité des commissions scolaires ont déjà procédé à l'intégration de leurs différentes clientèles sur leur territoire. Dans le but de procéder à cette intégration scolaire, les autorités de la Commission scolaire Montcalm doivent démontrer au ministre de l'Éducation que celle-ci assure, voire même améliore les services éducatifs dispensés à la clientèle du primaire et du secondaire jeunes et adultes de son territoire.

Pour procéder à cette étude, nous avons analysé cinq hypothèses:

1. Le statu quo, c'est-à-dire maintenir une commission scolaire pour l'enseignement primaire;

2. l'intégration des enseignements primaire et secondaire sur le territoire de la Commission scolaire Montcalm actuel (Duberger, Les Saules);

3. la fusion du quartier Neufchâtel au territoire de la Commission scolaire Montcalm actuel (Duberger, Les Saules).

4. La fusion de la Commission scolaire Montcalm actuelle avec la Commission scolaire de Québec.

5. Une seule commission scolaire fusionnée et intégrée sur tout le territoire de la Régionale Chauveau.

Nous avons procédé à des rencontres et entrevues avec les principaux gestionnaires impliqués dans cette décision pour recueillir les données pertinentes à l'étude.

Nous avons utilisé le modèle systémique de Kast et Roseinzweig pour définir le cadre conceptuel de cette étude.

Essentiellement le contenu du rapport porte sur les éléments suivants:

- l'analyse et la description de la situation actuelle pour chacune des clientèles incluant leur localisation;

- l'état des ressources et du personnel d'encadrement affectés à la planification, la réalisation et l'évaluation des activités pédagogiques;

- le partage des responsabilités et des ententes entre les commissions scolaires impliquées;

- l'analyse des cinq hypothèses d'intégration;

- l'identification de la solution idéale;

- des recommandations portant sur:
  - le plan d'implantation de l'intégration
  - les stratégies d'implantation
  - les problèmes potentiels reliés à l'implantation.

BLOC I

1. INTRODUCTION

1. INTRODUCTION

1.1 L'objet de l'étude

La Commission scolaire Montcalm dispense actuellement sur son territoire des services éducatifs à quelque 1900 élèves de niveau primaire. La Commission scolaire régionale Chauveau administre l'enseignement secondaire et l'éducation aux adultes sur les territoires des trois commissions scolaires locales suivantes: Montcalm, Ancienne-Lorette et Jeune-Lorette.

Dans la foulée du mouvement d'intégration des enseignements primaire et secondaire sur un même territoire, par les commissions scolaires québécoises, les administrateurs de la Commission scolaire Montcalm prévoient mettre en place cette nouvelle structure pour septembre 1991.

Depuis 1975, les commissaires des quatre commissions scolaires impliqués dans ce processus d'intégration ont tenté à plusieurs reprises de s'entendre sur le nombre de futures commissions scolaires à former, mais en vain. Ceux-ci n'arrivent pas à faire consensus sur une hypothèse de répartition du territoire scolaire actuel.

La complexité et la diversité de l'ensemble des populations concernées semblent être un facteur déterminant de cet imbroglio; milieu rural éloigné, milieu urbain en développement, milieu en décroissance, milieu favorisé, milieu économiquement faible, milieu en vieillissement, etc.

Le présent projet d'intégration des clientèles primaires et secondaires sur le territoire de la Commission scolaire Montcalm est une projection de ce que sera cette nouvelle commission scolaire au plan politique, administratif et pédagogique.

1.2 Le mandat du projet d'intervention

Le directeur général de la Commission scolaire Montcalm me confie le mandat de préparer un rapport prévoyant l'organisation politique, administrative et pédagogique de la future commission scolaire Montcalm intégrée.

1.2.1 Le rapport décrira l'environnement interne et la structure administrative de la future commission scolaire.

1.2.2 Le rapport décrira l'organisation pédagogique et les services éducatifs offerts à la future commission scolaire.

1.2.3 Le rapport contiendra un certain nombre de recommandations portant sur la mise en oeuvre, le plan d'implantation, les stratégies de mise en place et les problèmes potentiels reliés à la structuration de cette nouvelle commission scolaire pour septembre 1991.

1.3 Structure du rapport et contenu de chacun des chapitres

Le rapport est constitué de trois blocs. Le bloc I comprend l'introduction et la définition du problème, Le bloc II comprend le cadre conceptuel, la méthodologie, l'analyse des données et la conception de la solution. Le bloc III regroupe les recommandations et la conclusion.

BLOC I

1. Introduction

L'introduction présente le problème, le mandat, les objectifs généraux de l'étude, la structure et le contenu de chacun des chapitres.

2. Définition du problème

Ce chapitre présente les éléments historiques, la situation organisationnelle, la formulation préliminaire du problème, l'importance du sujet et les objectifs spécifiques de l'étude.

BLOC II

3. Cadre conceptuel

Ce chapitre contient la définition des concepts reliés à l'étude, une revue de la littérature, le choix d'un modèle théorique permettant de classifier et d'analyser les résultats et l'articulation du cadre d'intervention (liens entre le modèle retenu et la réalité organisationnelle à l'étude).

4. Méthodologie

Ce chapitre présente et justifie les choix méthodologiques de la présente étude; études de documents, entrevues et rencontres semi-structurées, collecte de données, présentation de la méthode utilisée et les limites de l'étude.

5. Analyse des données

Ce chapitre analyse et interprète les résultats, confirme ou informe les hypothèses et établit des liens entre les résultats et le cadre conceptuel.

6. Conception de la solution

Ce chapitre élabore des alternatives en fonction des objectifs, compare les alternatives, effectue le choix de la solution et présente celle-ci.

BLOC III

7. Recommandations

Dans ce chapitre, nous présentons la proposition concernant la nouvelle Commission scolaire Montcalm intégrée. Nous présentons des recommandations concernant le plan d'implantation, la stratégie de mise en place et nous identifions les problèmes potentiels reliés à l'implantation.

8. Conclusion

Ce chapitre contient la conclusion, les annexes, la bibliographie t les ouvrages consultés.

2. DÉFINITION DU PROBLÈME

2. DÉFINITION DU PROBLÈME

2.1 Éléments historiques

Dans le cadre du projet de loi 3, le ministre de l'Éducation décrétait, en juin 1985, la fusion des Commissions scolaires Montcalm et Ancienne-Lorette pour la formation d'une nouvelle commission scolaire intégrée. Ce projet ne vit pas le jour car la loi fut déclarée inconstitutionnelle.

Des démarches furent entreprises, l'année suivante, par les dirigeants de la Commission scolaire Montcalm pour une éventuelle fusion avec la Commission des écoles catholiques de Québec.

Actuellement, les membres du Conseil des commissaires travaillent sur un projet d'intégration regroupant les quartiers Duberger, les Saules et Neufchâtel (ce quartier est sur le territoire actuel de la Commission scolaire Jeune-Lorette).

2.2 Situation organisationnelle

La Commission scolaire Montcalm se situe dans un territoire exclusivement urbain. Son territoire comprend les municipalités de Duberger et les Saules. Elle connaît d'ailleurs le mouvement de décroissance démographique qui affecte plusieurs des centres urbains de la province depuis le début des années 1980.

En 1989, elle consacre à l'enseignement sept écoles et met en location, depuis plus de 10 ans, les écoles Saint-François-Xavier et Saint-Jean-de-la-Croix.

Les effectifs que dessert la Commission scolaire Montcalm sont passés, de septembre 1979 à septembre 1989, de 2 484 élèves à 1 912 élèves (tableau 1).

La capacité fonctionnelle d'accueil est de 3 094 (2 626 primaire et 468 maternelle). Cependant la CFA est calculée en tenant compte des deux

écoles louées actuellement. Si on exclut ces 2 écoles, la CFA s'abaisse à 2 476 et répond aux besoins actuels.

Tableau 1

1. Évolution des effectifs desservis par la Commission scolaire Montcalm, par école (Évolution en diminution de clientèle) 1979 - 1989

École	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
Dubuisson	356	334	337	338	363	344	331	358	357	348	334
Masson	322	270	273	296	288	251	254	265	246	266	248
Ste-Monique	526	507	433	375	299	393	392	396	415	374	361
Dominique-Savio	341	259	262	250	275	260	248	296	286	290	282
Jean XXIII	295	270	305	311	305	304	305	291	264	241	213
Notre-Dame	546	499	383	372	307	292	259	255	259	295	308
Du Domaine	198	212	250	228	202	205	184	188	167	160	166
Total	2484	2351	2246	2172	2039	2049	1973	2049	1994	1974	1912

Sources: 1979-1988: données fournies par la Commission scolaire;
1989: fichier-élèves par la Commission scolaire régionale Chauveau.

Selon une étude de prévision de la population scolaire (Destin inc., octobre 1989, p. A-24 et A-25), les effectifs de la Commission scolaire Montcalm passeront de 1857 à 1922 de septembre 1990 à septembre 2000 (Tableau 2).

Tableau 2

2. Projection des effectifs scolaires sur le territoire de la C.S. Montcalm (Niveaux primaire et secondaire)

Niveau	90-91	91-92	92-93	93-94	94-95	95-96	96-97	97-98	98-99	99-2000	2000-01
Maternelle	274	299	297	281	274	274	274	274	274	274	274
Primaire 1	238	275	300	298	282	275	275	275	275	275	275
Primaire 2	247	238	275	300	298	282	275	275	275	275	275
Primaire 3	247	244	235	272	297	295	279	272	272	272	272
Primaire 4	292	248	245	236	273	298	296	280	273	273	273
Primaire 5	267	299	254	251	241	279	305	303	286	279	279
Primaire 6	292	262	294	249	247	237	274	300	298	281	274
Total pré-scol. et primaire	1857	1865	1900	1887	1912	1940	1978	1979	1953	1929	1922
Secondaire I	237	250	224	252	213	212	203	235	257	255	241
Secondaire II	272	236	249	223	251	212	211	202	234	256	254
Secondaire III	251	278	241	254	228	256	216	215	206	239	261
Secondaire IV	252	222	245	213	224	201	226	191	190	182	211
Secondaire V	243	268	236	261	227	238	214	241	203	202	194
Total second.	1255	1254	1195	1203	1143	1119	1070	1084	1090	1134	1161
TOTAL	3112	3119	3095	3090	3055	3059	3048	3063	3043	3063	3083

2.3 Formulation préliminaire du problème

L'intégration des enseignements primaire et secondaire sur le territoire actuel (Duberger, Les Saules) de la Commission scolaire Montcalm pose un problème de non-viabilité, puisque ces deux quartiers sont en décroissance démographique.

Comment mettre en place une organisation pédagogique de qualité et rentabiliser des investissements dans un milieu scolaire en perte de clientèle ?

C'est pour cette raison que les commissaires veulent fusionner le quartier Neufchâtel. Le territoire actuel de la Commission scolaire régionale Chauveau serait alors divisé en trois commissions scolaires intégrées de 6 000 à 7 000 étudiants chacune.

De plus, la fusion de ces trois quartiers de la ville de Québec permettrait de contourner les problèmes légaux reliés à la Constitution de 1867.

Le 25 juin 1985, le juge André Brossard de la Cour supérieure du Québec (Annexes A et B) déclare ultra vires et sans effet la Loi 3 du gouvernement du Québec. En juin 1985, le ministre de l'Éducation du Québec faisait sanctionner par l'Assemblée nationale un projet de loi. Celui-ci avait pour but de rendre linguistiques les commissions scolaires du Québec.

La C.E.C.M. conteste la portée de cette loi, prétextant que les territoires des villes de Québec et de Montréal devraient demeurer confessionnels selon l'esprit de l'article 93 de la Constitution canadienne.

En décembre 1988, l'Assemblée nationale sanctionne la Loi 107. Celle-ci respecte la confessionnalité des territoires de 1867 des villes de Québec et de Montréal, en attendant que la Cour suprême se prononce à cet effet. La Loi 107 prévoit des mécanismes pour la création de

commissions scolaires linguistiques sur les autres territoires du Québec.

Si c'est le territoire de la ville de Québec en 1867 qui doit être respecté, la Commission scolaire Montcalm pourra être linguistique tel que prévu par la Loi 107, si c'est le territoire actuel de la ville de Québec qui doit être respecté, alors la Commission scolaire Montcalm sera confessionnelle, selon l'esprit de la Constitution de 1867.

L'intégration des enseignements primaire et secondaire pose également un problème de coordination verticale entre les intervenants du primaire et du secondaire.

Certains services, comme l'éducation aux adultes et l'enseignement professionnel devront-ils demeurer régionalisés ? Le cas échéant, la Commission scolaire Montcalm devra négocier des ententes avec les Commissions scolaires Ancienne Lorette et Jeune-Lorette pour l'organisation et la coordination de ces services.

2.4 Importance du sujet

Le projet d'intégration des enseignements primaire et secondaire à la Commission scolaire Montcalm présente une très grande importance.

Dans un premier temps, il permettra au directeur général de présenter au Conseil des commissaires un dossier étoffé permettant à ceux-ci d'aller de l'avant dans leur projet d'intégration. Les commissaires seront en mesure de porter un jugement sur l'avenir de la commission scolaire.

Dans un second temps, ce dossier doit être présenté au ministre de l'Éducation. Après étude du projet, celui-ci accordera son approbation pour la mise en place de la nouvelle commission scolaire intégrée.

Ces étapes réalisées, les commissaires et les cadres pourront se servir de cette étude pour procéder à l'implantation et à l'organisation de cette nouvelle commission scolaire.

2.5 Objectifs spécifiques de l'étude

Plus spécifiquement, le projet permettra de faire l'analyse de l'organisation des services éducatifs à la Commission scolaire Montcalm.

Cette analyse tracera un bilan de la situation actuelle et fera prendre conscience des forces, mais aussi des secteurs où des améliorations devront être apportées.

En projetant une nouvelle organisation des services, l'étude apportera de nouvelles voies d'innovation pour certains programmes ou services cristallisés depuis un bon moment.

Enfin, l'étude permettra aux cadres d'interroger certaines pratiques pédagogiques et d'entrevoir pour l'avenir une amélioration des services éducatifs dispensés grâce à la mise en place d'une coordination verticale des niveaux d'enseignement.

BLOC II

3. CADRE CONCEPTUEL

3. CADRE CONCEPTUEL

3.1 Définition des concepts-clés reliés à l'étude

Pour les besoins de la présente étude, nous définissons les termes suivants: a) commission scolaire intégrée, b) projet d'intégration, c) services éducatifs, d) population scolaire.

- **Commission scolaire intégrée**: une commission scolaire intégrée administre sur son territoire les niveaux d'enseignement pré-scolaire, primaire et secondaire.

- **Projet d'intégration**: dans le but de procéder à l'intégration des enseignements sur son territoire, une commission scolaire doit préparer un projet d'intégration. Celui-ci doit être réalisé selon les directives du guide élaboré par les hauts-fonctionnaires du ministère de l'Éducation. Ce guide respecte les impératifs de la Loi (107) sur l'instruction publique sanctionnée le 23 décembre 1988.

- **Services éducatifs**: les services éducatifs englobent l'ensemble des éléments suivants: les programmes d'enseignement, les services particuliers, le soutien pédagogique, le matériel didactique, les moyens d'enseignement, l'évaluation pédagogique, la sanction des études, le perfectionnement, le développement pédagogique et les services complémentaires.

- **Population scolaire**: la population scolaire est la clientèle scolaire des niveaux pré-scolaire, primaire et secondaire.

3.2 Revue de la littérature

Le concept d'intégration scolaire est apparu pour la première fois au Québec en 1972. C'est le processus inverse de la régionalisation entrepris en 1964. L'opération 55 créait au Québec 55 commissions scolaires régionales chargées d'administrer l'enseignement

secondaire sur le territoire de plusieurs commissions scolaires locales (primaires).

Le processus d'intégration est légalement encadré par la Loi 107 depuis le 1er juillet 1989. Depuis ce temps, les commissions scolaires qui procèdent à une intégration scolaire doivent obligatoirement suivre la démarche du guide d'intégration des enseignements élaboré par la direction générale des services administratifs aux réseaux.

Depuis 1972, le concept d'intégration a fait son chemin dans le vécu des administrations scolaires.

À l'ENAP, plusieurs étudiants à la maîtrise en administration publique ont élaboré un projet d'intervention sur ce sujet. Citons:

- Bouchard, Gilles, (La réorganisation administrative des commissions scolaires de Charlevoix, Québec, 1981).

- Savard T., Gisèle, (Évaluation de l'intégration de la Commission scolaire Valin, Chicoutimi, 1980).

- Beauchesne, Bernard, (Recommandations pour faciliter l'intégration des personnels des Commissions scolaires Charlesbourg, des Ilets et Jean-Talon, Québec, 1985).

Au niveau théorique, quelques auteurs abordent la problématique de la structuration des organisations. J'ai consulté Dyer, Block, Beckard et Tessier. J'ai surtout utilisé les textes de Mintzberg, Kast et Rosenzweig pour l'élaboration du modèle théorique.

3.3 Choix d'un modèle théorique

Nous choisissons l'approche systémique de Kast et Rosenzweig comme modèle théorique pour l'analyse du projet d'intégration des enseignements à la Commission scolaire Montcalm.

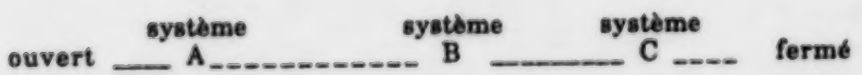
Pour élaborer ce modèle théorique, nous nous référons en plus aux écrits des auteurs du texte synthèse des programmes PIGE et PIMCE de l'ENAP.

Selon Kast et Rosenzweig[1]: "Un système est un tout organisé composé de deux ou plusieurs parties interdépendantes (sous-systèmes) délimité de son supra-système environnemental par des frontières identifiables".

Les principales caractéristiques d'un système sont les suivantes:

a) **un tout:** est égal à la somme des parties et différent de la somme des parties. Les liens et les rapports entre les parties composent le tout, donc le système;

b) **ouverture:** les systèmes influencent l'environnement et vice versa à des degrés divers. Ordinairement, le degré d'ouverture d'un système permet de le situer sur un continuum.



c) **intrant - transformation - extrant:** un système peut être vu comme un modèle de transformation. Dans une relation dynamique avec son environnement, il reçoit des intrants, les transforme et les exporte sous forme d'extrants;

d) **frontières:** les systèmes ont des frontières qui les délimitent. Ce concept est relié à celui d'ouverture. Les frontières d'une organisation sont souvent situées dans des zones grises mal définies;

---

1 Kast, F et J.E. Rosenzweig, Organization & Management, New York, Mc-Graw Hill, 1974.

e) **équilibre dynamique:**
un système ouvert peut se maintenir en équilibre dynamique en important continuellement des intrants;

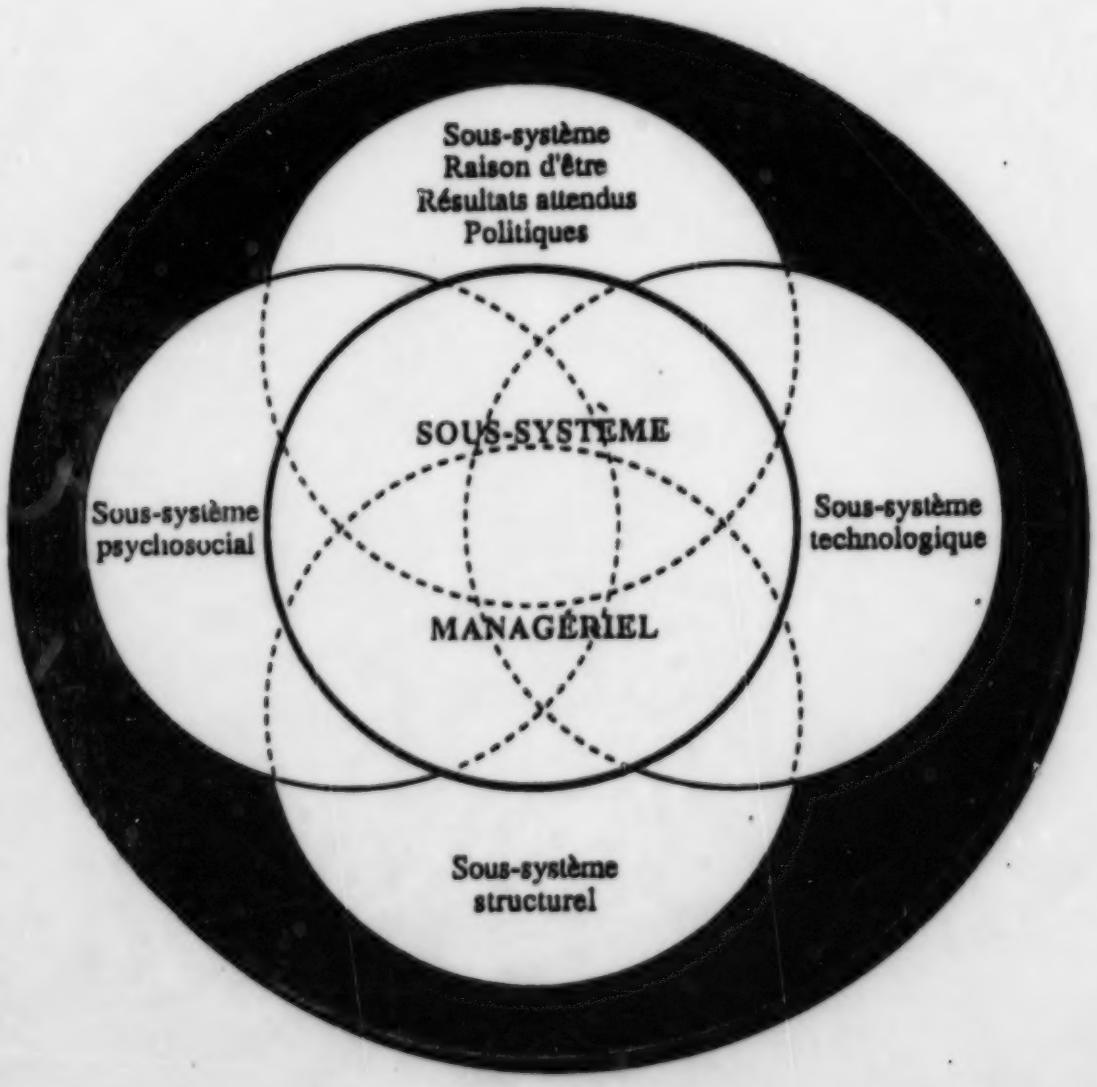
f) **rétroaction:** facteur de retour essentiel au maintien de l'équilibre. Les extrar...s d'un système reviennent comme intrants pour renforcer ou modifier le mécanisme de transformation quand les extrants sont autres que ceux prévus.

3.3.1 L'approche systémique appliquée au management: formulation d'un cadre conceptuel de management

3.3.1.1 L'organisation: un système

De la même façon que de nombreux penseurs des sciences de l'administration ont comparé l'organisation à un organisme vivant (par analogie avec la biologie) ou à une mécanique complexe (par analogie avec la physique), Paul Émond présente l'organisation comme un système, c'est-à-dire un ensemble d'éléments, de processus, d'interactions, de sous-systèmes existant dans un environnement dynamique, c'est-à-dire une société donnée, qu'il appelle le supra-système. Ainsi, il rejoint les concepts utilisés par Kast et Rosenzweig (1974): un système est composé de sous-systèmes et fait aussi partie d'un supra-système. La figure A représente l'organisation et les différents sous-systèmes qui la composent. L'auteur présente l'organisation comme un système ouvert, c'est-à-dire en relation dynamique avec son environnement. Le dynamisme de la relation résulte de l'interaction des sous-systèmes entre eux et de chacun d'eux avec l'environnement.

Figure A
L'organisation un système
Selon Kast et Rosenzweig



Selon Kast et Rosenzweig, chaque système ou sous-système est porteur d'une mission spécifique. Il reçoit des intrants qu'il transforme, conformément à ce que prescrit la mission, pour produire des extrants qui sont acheminés dans l'environnement. Le système reçoit ensuite des éléments de rétroaction de cet environnement, ce qui lui permet d'ajuster au besoins son processus de transformation. Cette séquence intrant - transformation - extrant - rétroaction décrit l'essentiel de la dynamique dont est animé l'univers systémique.

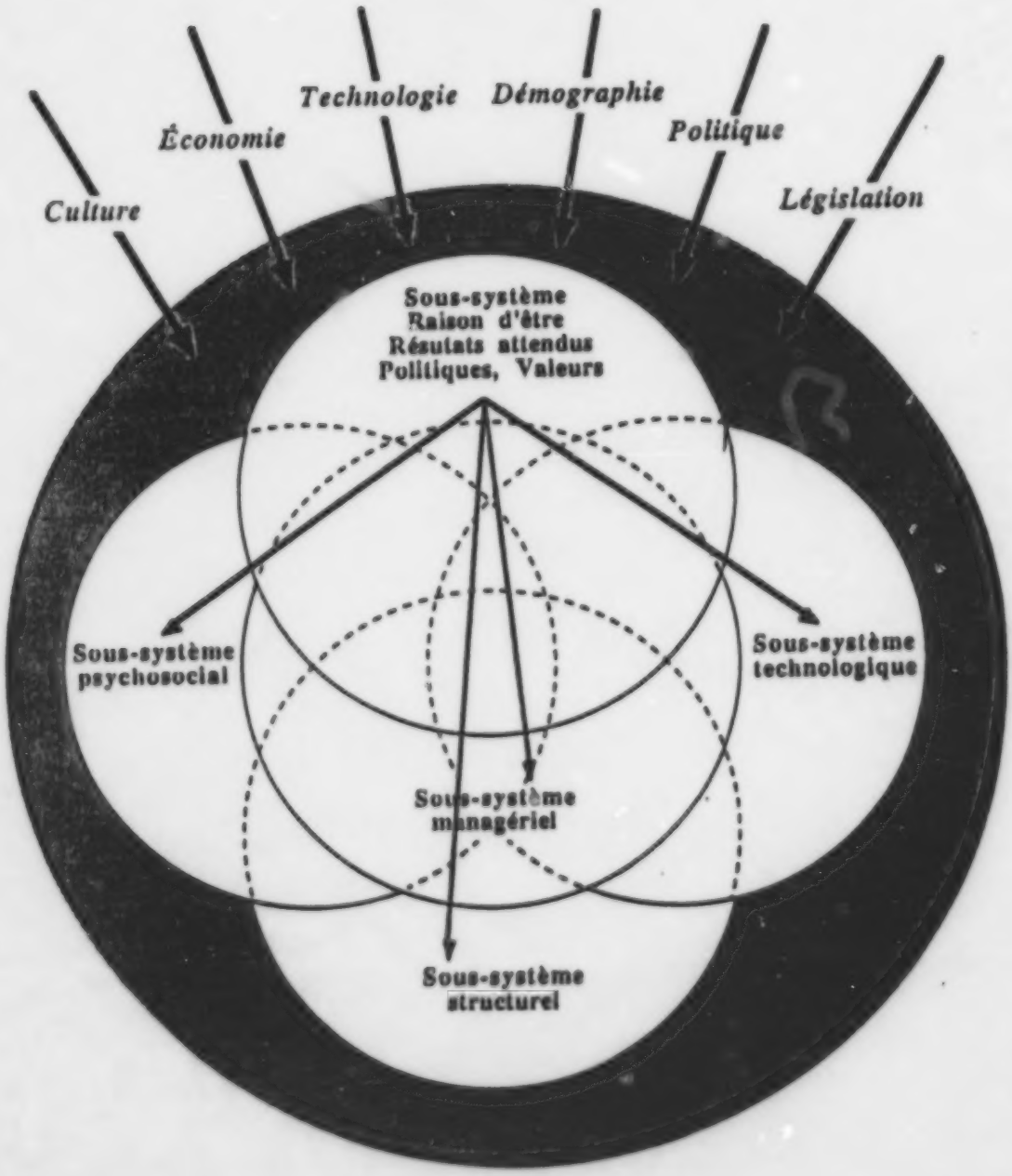
3.3.1.2 L'environnement: le supra-système (figure B)

Tout système émane d'un environnement externe qui est susceptible de l'orienter et d'en contrôler le développement. Parmi les forces qui se manifestent dans l'environnement externe de l'organisation, plusieurs viennent influencer l'organisation et ses sous-systèmes. Ce sont: l'économie, la technologie, la démographie, la politique, la législation et la culture. Les changements qui surviennent dans ces domaines ont un impact sur la raison d'être et les résultats attendus de l'organisation.

3.3.1.3 Le sous-système valeurs, raison d'être, résultats attendus, politiques

Ce sous-système reflète les valeurs, la raison d'être, la finalité, les buts, les résultats attendus et les politiques de l'organisation. Il est influencé par le contexte socio-culturel et économique du milieu. Il détermine le comportement des autres sous-systèmes: Il leur donne une orientation, c'est la pierre angulaire. Ce sous-système subit fortement l'influence des changements environnementaux, il est antérieur aux autres sous-systèmes de l'organisation. Il amène par conséquence des changements au niveau des sous-systèmes, des politiques et des résultats attendus.

Figure B
Le supra système de l'organisation
Selon Kast et Rosenrweig



3.3.1.4 Le sous-système technologique

Le sous-système technologique précise la façon dont l'organisation procède pour que ses ressources humaines, matérielles et financières produisent les extrants attendus. Ce sous-système comprend également l'ensemble des connaissances, des habiletés et attitudes requises pour effectuer le travail, tel qu'il doit se faire dans l'organisation. Avec l'introduction de la technologie moderne, le choix des procédés, méthodes et équipements pertinents aux tâches est de plus en plus complexe. De même, les connaissances et les outils utilisés par les employés, les professionnels et les cadres sont de plus en plus spécialisés. Ce sous-système comprend également l'ensemble des bâtisses et des équipements de l'organisation.

3.3.1.5 Le sous-système structurel

Le sous-système structurel comprend la spécialisation du travail et l'interdépendance des tâches. Il reflète la liaison entre le sous-système technologique et les personnes qui exécutent les tâches. L'activité managérielle (planification, mise en oeuvre, évaluation) est précisée et circonscrite par le sous-système structurel. L'organigramme indique la place de chacun dans la hiérarchie organisationnelle. Cette place formelle dans l'organigramme détermine le pouvoir, le niveau de responsabilité, la définition des postes de travail, par territoire, par spécialisation, etc.).

3.3.1.6 Le sous-système psychosocial

Ce sous-système est constitué des individus et des groupes qui oeuvrent dans l'organisation et des relations qu'ils entretiennent entre eux. Nous parlons de motivation, de climat organisationnel, de statut, de rôle, etc. Les nouvelles valeurs de la société ont un impact sur le sous-système psychosocial parce qu'elles influencent les individus qui le composent. Les autres sous-systèmes aussi génèrent, dans ce sous-système, des impacts positifs ou négatifs. Pour l'illustrer, imaginons l'impact sur la motivation et la satisfaction de subordonnés très

autonomes et responsables d'un manager d'un manager très autocratique.

3.3.1.7 Le sous-système managériel

Ce sous-système a pour rôle d'assurer l'équilibre entre l'organisation et son environnement, d'harmoniser les sous-systèmes entre eux et de faire en sorte qu'ils s'intègrent de façon synergique. Le sous-système managériel est la pierre, le centre énergétique de l'organisation. C'est de là que partent toutes les initiatives en planification, organisation et suivi du travail.

3.3.1.8. Le manager: élément central du sous-système managériel

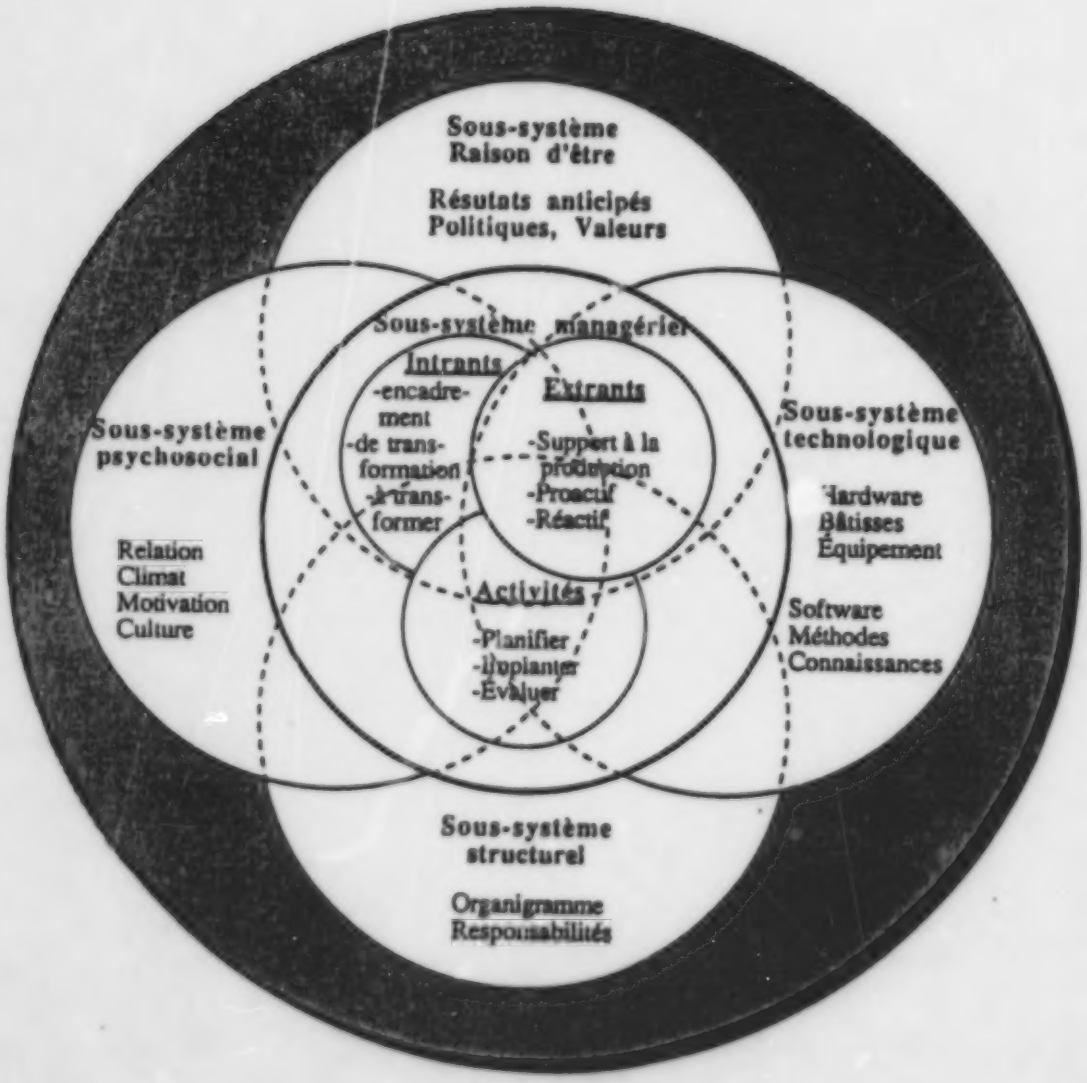
Le manager et son équipe sont le coeur du sous-système managériel. Le manager est lui-même considéré comme un sous-système. Il est responsable des résultats produits par l'organisation. Il assume cette responsabilité avec les ressources dont il dispose à l'intérieur d'un contexte environnemental et organisationnel.

Les valeurs fondamentales du manager déterminent sa conception et son attitude vis-à-vis du travail, de la production, des relations interpersonnelles et du pouvoir. Les croyances du manager ont un impact sur le fonctionnement de l'organisation. Elles lui servent à expliquer le comportement des employés. Son approche et sa philosophie de gestion influencent la performance et la productivité de l'organisation.

3.3.2 l'approche systémique et le modèle de Kast et Rosenzweig appliqués au sous-système managériel: proposition d'un modèle

Le modèle de Kast et Rosenzweig et la séquence intrants / transformation / extrants sont les fondements du cadre de référence retenu. Nous représentons ce modèle dans la figure C.

Figure C
Le sous-système management
Selon Kast et Rosenzweig



3.3.2.1 Les intrants

Le sous-système management comprend trois types d'intrants; les intrants d'encadrement, les intrants de transformation et les intrants à transformer.

3.3.2.1.1 Les intrants d'encadrement

Les intrants d'encadrement délimitent le cadre de fonctionnement du manager. Ils sont de trois types: a) environnementaux, b) organisationnels, c) individuels.

a) les intrants d'encadrement environnementaux

En tant que sous-système, l'organisation a un impact sur la société dont elle fait partie.

Elle existe dans cet environnement et pour cet environnement. L'organisation est influencée par les changements qui se manifestent dans la société. Les facteurs de l'environnement de l'organisation qui influencent la pratique managérielle sont: l'économie, la technologie, la démographie. la politique, le législatif et la culture. Les changements qui surviennent dans ces domaines ont un impact sur la raison d'être et les résultats attendus de l'organisation. Ces changements affectent le fonctionnement des autres sous-systèmes qui composent l'organisation.

b) les intrants d'encadrement organisationnels

Les intrants d'encadrement organisationnels sont les sous-systèmes de l'organisation: sous-système raison d'être, sous-système technologique, sous-système structurel et sous-système psychosocial.

c) les intrants d'encadrement individuels

Les intrants d'encadrement individuels regroupent les croyances, les convictions et les valeurs personnelles du manager vis-à-vis le travail,

les personnes, la production et le pouvoir. La conception du manager concernant la société et les individus est le fruit de l'éducation, de la culture, de la formation et des expériences de celui-ci.

3.3.2.1.2 Les intrants de transformation

Les intrants de transformation sont les ressources humaines, matérielles et financières requises pour modifier les intrants à transformer. Pour modifier ces intrants, le manager utilise une technologie personnelle (connaissances, habiletés et attitudes) pour réaliser ses tâches et ses mandats. Pour cueillir, traiter et transmettre l'information, le manager a besoin des ressources de son organisation. Ces ressources permettent la réalisation du processus de transformation, mais elles ne font pas partie des résultats attendus.

3.3.2.2 Les activités de transformation

Les activités de gestion communes à la majorité des managers sont regroupées autour de trois principales fonctions. Ce sont: la planification, la mise en oeuvre et l'évaluation.

Ces fonctions se définissent comme suit.

3.3.2.2.1 La planification

La planification est un ensemble d'activités qui déterminent les résultats visés par l'organisation à court, moyen et long terme. Ces résultats visés doivent être cohérents avec les besoins de l'environnement. La planification vise également à déterminer les activités et les ressources nécessaires pour atteindre les résultats prévus par l'organisation.

Pour faire l'exercice de la planification, le manager doit tenir compte des variables économiques, technologiques, démographiques, politiques et culturelles de son milieu.

3.3.2.2.2 La mise en oeuvre

La mise en oeuvre est un ensemble d'activités qui consistent à réaliser le plan d'action menant à l'atteinte des résultats attendus. La mise en oeuvre est le passage des intentions aux gestes. Le lien entre la planification et la mise en oeuvre est assuré par le leadership du gestionnaire, ses capacités d'adaptation au changement, ses aptitudes à résoudre les conflits, son habileté à communiquer, son sens décisionnel, son talent pour prévenir et solutionner les problèmes et ses capacités à utiliser les ressources qui l'entourent.

3.3.2.2.3 L'évaluation

L'évaluation est un ensemble d'activités consistant à identifier les écarts entre les résultats prévus et les résultats obtenus. L'évaluation porte sur l'information que possède le manager, la qualité des résultats et sur le coût et le temps requis pour atteindre ces résultats.

Plus précisément, les activités d'évaluation visent à adapter le plan d'action, à réviser les résultats prévus et à ajuster les moyens utilisés pour atteindre les objectifs.

La démarche d'évaluation consiste à mesurer les performances, à comparer les résultats et à adopter des mesures correctives.

Lorsque le manager exerce des activités de planification, de mise en oeuvre et d'évaluation, il doit analyser, prévoir et résoudre des problèmes. Pour exercer efficacement ces différentes fonctions, il doit cueillir, traiter et diffuser l'information pertinente aux individus et aux groupes à l'intérieur et à l'extérieur de son organisation.

3.3.2.3 Les extrants

Le management est un sous-système ayant un rôle de support à la production pour l'atteinte des objectifs de l'organisation.

En tant que support à la production, le manager doit tendre à prévenir les problèmes, c'est-à-dire qu'il doit être pro-actif. Il doit prévoir les événements et utiliser ceux-ci comme sources d'énergie. Il doit réagir aux besoins d'une situation et tenir compte des facteurs de contingence.

Les principaux résultats attendus des interventions du manager sont qu'il répartisse adéquatement les ressources d'une part et d'autre part qu'il oriente les interventions de chacun vers l'atteinte des objectifs visés par l'organisation.

3.4 Articulation du cadre d'intervention

Le modèle théorique retenu correspond parfaitement à la réalité organisationnelle à l'étude.

L'obligation de procéder à l'intégration des enseignements primaire et secondaire sur le territoire de la Commission scolaire Montcalm origine des éléments composant les intrants d'encadrement environnementaux et du supra système de l'organisation.

Les impacts de l'intégration sur la Commission scolaire seront analysés par l'étude des sous-systèmes de l'organisation.

C'est à l'aide du modèle systémique de Kast et Rosenzweig que nous projetons la nouvelle commission scolaire intégrée. De plus, l'analyse du sous-système managériel nous permettra de dégager les stratégies que le directeur général devra utiliser pour favoriser la mise en place de cette nouvelle organisation.

4. MÉTHODOLOGIE

4. MÉTHODOLOGIE

Pour recueillir les données pertinentes aux fins de la présente étude, nous avons élaboré un canevas de rencontres.

4.1 Canevas de rencontres

Nous avons tenu des rencontres formelles avec des gestionnaires occupant des fonctions différentes dans le sous-système managériel de leur organisation respective.

a) M. Claude Cloutier, directeur général de la Commission scolaire Montcalm;

b) M. Hugues Bergeron, directeur des Services éducatifs à la Commission scolaire Montcalm;

c) M. Guy Bédard, directeur de la Polyvalente la Canardière à la Commission scolaire régionale Chauveau;

d) M. Louis-Marie Thibault, directeur de l'Éducation aux adultes à la Commission scolaire régionale Chauveau;

e) M. Guy Faucher, directeur des Services éducatifs à la Commission scolaire Chutes Montmorency (commission scolaire intégrée depuis juillet 1985).

4.2 Éléments du canevas de rencontres

Les échanges avec les personnes rencontrées ont porté sur des éléments situés dans chacun des sous-systèmes de l'organisation:

a) le supra-système

- nature des problèmes légaux, politiques, administratifs et pédagogiques engendrés par la mise en place d'une commission scolaire intégrée;

b) **le sous-système psycho-social**

- le soutien pédagogique;
- les moyens d'enseignement;

c) **le sous-système technologique**

- les programmes d'études
- les services éducatifs particuliers
- le soutien pédagogique
- le matériel didactique
- l'évaluation pédagogique
- le perfectionnement
- les services complémentaires

d) **le sous-système structurel**

- les services complémentaires
- la sanction des études
- l'organigramme de la commission scolaire

e) **le sous-système managériel**

- la nature des problèmes légaux, politiques, administratifs et pédagogiques engendrés par l'intégration;
- l'organigramme de la commission scolaire
- les stratégies d'implantation

4.3 Méthode de collecte de données

La méthode utilisée pour la collecte des données lors des rencontres avec les personnes rencontrées est celle d'un tableau descriptif. Pour chacune des clientèles concernées, nous décrivons la situation actuelle pour les niveaux primaire, secondaire-jeunes et secondaire-adultes.

5. ANALYSE DES DONNÉES

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

5. ANALYSE DES DONNÉES

Nous utilisons l'approche systémique appliquée au management et au sous-système managériel pour faire l'analyse de la situation actuelle de la Commission scolaire Montcalm. À partir des éléments du modèle de Kast et Rosenzweig, nous décrirons le contexte politique, administratif et pédagogique qui prévaut actuellement dans ce milieu scolaire.

5.1 L'approche systémique appliquée à la Commission scolaire Montcalm

5.1.1 La Commission scolaire Montcalm: un système

La Commission scolaire Montcalm comprend quelque 2.000 élèves regroupés dans sept écoles primaires dans les quartiers Duberger et Les Saules de la ville de Québec. Il s'agit d'un système ouvert et en relation dynamique avec son environnement, puisque les administrateurs scolaires sont soucieux d'offrir à leur clientèle des services éducatifs adaptés à ses besoins. La Commission scolaire a pour mission d'organiser et de dispenser à la clientèle de son territoire des services éducatifs de qualité. Elle reçoit des élèves de maternelle et de niveau primaire et elle a pour objectif de bien préparer ceux-ci à entreprendre leurs études de niveau secondaire. La Commission scolaire est à l'écoute de ses clients que sont les parents représentés par le comité d'école au niveau de chaque école, et par le comité de parents au nivau de la Commission scolaire. Elle transforme les attentes et les "feedback" de ceux-ci en politiques opérationnelles. À la suite du degré de satisfaction des parents, elle réajuste au besoin ses politiques et ses règlements.

5.1.2 L'environnement: le supra-système

Les éléments de l'environnement qui influencent l'orientation et le développement de la Commission scolaire Montcalm sont la démographie, la politique et la législation. Le projet d'intégration des

enseignements primaire et secondaire est favorisé par la Loi 107. En 1985, dans le cadre du projet de loi 3, le décret du ministère de l'Éducation prévoyait l'intégration des enseignements sur le territoire de la Commission scolaire Montcalm. Comme la Loi 3 fut déclarée inconstitutionnelle, ce projet d'intégration ne fut pas réalisé. Depuis ce temps, les commissaires des quatre commissions scolaires du territoire de la régionale Chauveau tentent de s'entendre sur un projet, mais le consensus est difficile. Pour les administrateurs de la Commission scolaire Montcalm, il est essentiel d'assurer la survie de leur milieu scolaire. Celui-ci est en diminution de clientèle. C'est un milieu urbain, il y a très peu de développement domiciliaire et la population est vieillissante. De plus, ceux-ci veulent s'assurer d'un nombre d'élèves suffisant (cinq à six milles) pour mettre en place une commission scolaire viable et rentable au plan pédagogique et financier.

5.1.3 Le sous-système valeurs, raison d'être, résultats attendus, politiques

La Commission scolaire Montcalm se donne une mission et des politiques qui répondent aux attentes des parents du milieu. La mission éducative de la Commission scolaire Montclam vise le développement intégral des jeunes en permettant aux enfants et aux adolescents de se développer selon leurs talents particuliers, leurs ressources personnelles, de s'épanouir comme personnes autonomes et créatrices et de se préparer à jouer leur rôle de citoyen. Elle doit cependant respecter les lois, politiques et règlements que lui impose le ministère de l'Éducation. Ces politiques et ces règlements orientent et encadrent l'action des autres sous-systèmes de l'organisation.

5.1.4 Le sous-système technologique

La Commission scolaire Montcalm possède sept écoles primaires. Le Centre administratif est aménagé dans une école des Saules, tandis que le bureau des professionnels et des conseillers pédagogiques est situé dans une école de Duberger. Le style de gestion est basé sur la

participation et la communication. Les gestionnaires sont à l'écoute de la population. Les pédagogues privilégient une approche pédagogique centrée sur le développement intégral et les besoins de l'enfant.

Les directeurs de services ont une formation en finances, en gestion de personnel et en pédagogie selon leurs responsabilités respectives. Quant aux directeurs d'école, ils ont une formation et une compétence en pédagogie et en administration, leur permettant de bien gérer leur école respective.

5.1.5 Le sous-système structurel

L'organigramme de la Commission scolaire Montcalm est composé d'instances politiques et administratives.

a) Les instances politiques comprennent un Conseil des commissaires et un Comité exécutif. Le Conseil des commissaires est composé de quinze commissaires élus par la population de leur quartier respectif. Il est présidé par un commissaire élu par ses pairs. Le Comité exécutif est composé de cinq commissaires élus par leurs pairs. Le président du conseil est obligatoirement membre du Comité exécutif. Le directeur général et le secrétaire général de la Commission sont membres d'office, sans droit de vote, de ces deux instances.

b) Les gestionnaires sont regroupés par le Comité de gestion. Il s'agit d'un comité présidé par le directeur général et consultatif à celui-ci. Le directeur général-adjoint, le directeur des services éducatifs et les sept directeurs d'école sont membres à part entière de ce comité.

Tous les membres de ces différentes instances sont étroitement reliés et chacun d'eux contribue et est responsable de l'atteinte des objectifs de la Commission scolaire.

5.1.6 Le sous-système psychosocial

Un directeur général, deux directeurs de service, sept directeurs d'école, sept professionnels, vingt-cinq personnels de soutien et quatre-vingt-quinze enseignants oeuvrent à la Commission scolaire Montcalm. Ils forment une petite famille et entretiennent de bonnes relations entre eux. Ils sont très motivés car la gestion quotidienne est très personnalisée. Le climat organisationnel positif car les relations inter-personnelles sont basées sur des communications franches et authentiques. Les rôles et les tâches sont bien définis et connus de chacun.

5.1.7 Le sous-système managériel

Le directeur général, les directeurs d'école et les autres cadres sont la pierre angulaire de la Commission scolaire. Ils sont directement responsables du développement éducatif et pédagogique des élèves qui leur sont confiés. Ils jouent bien leur rôle de coordonnateur entre les différents intervenants puisqu'il n'y a pas de conflits potentiels dans ce milieu scolaire.

5.1.8 Le manager: élément central du sous-système managériel

Le directeur général et son équipe de directeur des services et d'écoles est l'élément central du sous-système managériel de la Commission scolaire Montcalm. Il est le premier gestionnaire responsable des résultats produits et des activités de la Commission.

Il exerce son rôle à l'intérieur des intrants environnementaux organisationnels et personnels. Ceux-ci, parfois et souvent, contraignent ses interventions et ses stratégies. Pour atteindre les objectifs de la Commission scolaire, il doit utiliser efficacement les ressources humaines, matérielles et financières mises à sa disposition d'une part et, d'autre part, il doit s'assurer de l'exactitude des informations qu'il reçoit pour prendre les bonnes décisions.

5.2 L'approche systémique appliquée au sous-système managériel de la Commission scolaire Montcalm

5.2.1 Les intrants

Nous avons trois types d'intrants: les intrants d'encadrement, les intrants de transformation et les intrants à transformer.

5.2.1.1 Les intrants d'encadrement

Les intrants d'encadrement sont de types environnementaux, organisationnels ou personnels.

a) Les intrants d'encadrement environnementaux

La Commission scolaire Montcalm actuelle existe pour les quartiers Les Saules et Duberger pour qui elle organise et dispense des services éducatifs. L'orientation et l'organisation de celle-ci est influencée par le milieu politique municipal et ministériel.

Les commissaires veulent procéder à l'intégration. Cependant, ils ont de la difficulté à s'entendre avec les autres commissaires de la Régionale Chauveau quant au nombre de futurs commissions scolaires intégrées à former, étant donné la composition sociale du milieu très différente: milieu urbain et de campagne, milieu en développement et en régression, milieu favorisé et économiquement faible, milieu jeune et en vieillissement. Certains commissaires n'ont pas toute l'information requise pour prendre position dans ce dossier (ex.: le Jugement Brossard).

b) Les intrants d'encadrements organisationnels

La Commission scolaire Montcalm est située dans un milieu urbain où le mouvement de la population est stable. Le personnel est moyennement âgé et satisfait des conditions de travail actuelles. Les

employés ne tiennent pas à l'intégration et sont un peu réfractaires à ce changement qui s'annonce.

c) **Les intrants d'encadrements individuels**

Le directeur général possède un leadership personnalité. Il a un style de gestion basé sur la communication. Il est respectueux de tous ceux qui l'entourent. Il est objectif dans le dossier de l'intégration puisqu'il ne vise pas un poste de directeur général dans la nouvelle commission scolaire intégré. Pour lui, l'essentiel est d'assurer que l'intégration se fera dans les meilleures conditions possibles.

5.2.1.2 Les intrants de transformation

La Commission scolaire Montcalm est en santé financièrement et tous ses bâtiments sont en bon état.

Les tâches des différents personnels sont bien définies. Chacun connaît bien son rôle. C'est une organisation où la coordination des actions se fait directement et individuellement. Il n'y a pas de problème de réunionite et de structurite. La structure décisionnelle est aplatie.

5.2.1.3 Les intrants à transformer

Dans le cadre du projet d'intégration, la préoccupation majeure des commissaires et du ministère de l'Éducation est de s'assurer que l'organisation pédagogique de la nouvelle commission scolaire intégrée garantit une qualité des services éducatifs qui seront dispensés à la future clientèle.

Nous avons recueilli les données actuelles de l'organisation des services éducatifs sur le territoire de la Commission scolaire Montcalm. Nous avons compilé ces informations sous forme de tableaux descriptifs. C'est à ce niveau que la transformation la plus importante devra s'opérer.

5.2.1.3.1 Organisation pédagogique au niveau primaire

Les tableaux 3 et 16 regroupent les informations concernant la situation pédagogique actuelle au niveau primaire. Ces informations ont été recueillies lors de rencontres avec monsieur Hugues Bergeron, directeur des Services éducatifs à la Commission scolaire Montcalm.

Chacun des tableaux fait état de la localisation des clientèles et du personnel d'encadrement affecté à la planification, la réalisation et l'évaluation des services et activités pédagogiques.

La lecture des tableaux nous permettra d'affirmer que le maintien de la qualité des services éducatifs dispensés à la clientèle du primaire sera maintenue. En effet, dans le cadre du projet d'intégration, les normes, les conventions et paramètres budgétaires demeurent les mêmes, donc dans une Commission scolaire Montcalm intégrée, il y aura statu quo quant à l'organisation des services éducatifs au primaire.

Tableau 3

3. Situation actuelle concernant les programmes d'études à l'école Dubuisson

Description des services éducatifs dispensés	Personnel d'encadrement/ clientèle visée	Justifications
<u>Enseignement régulier</u>		
Maternelle	1 ens./40	Dans le respect des ratios de la convention collective des enseignants, la C.S. Montcalm a droit de former 74 groupes d'élèves. Le MEQ accorde une allocation pour financer le paiement de ces 64 enseignants. Le MEQ accorde un paramètre indexé pour le financement des enseignants spécialisés.
1ère année	2/49	
2e année	1/26	
3e année	2/57	
4e année	2/55	
5e année	2/54	
6e année	2/53	
<u>Spécialités</u>		
Éducation musicale	,63/334	
Éducation physique	,69/334	
Anglais	,46/334	
<u>Adaptation scolaire</u>		
Orthopédagogie	,5/334	

Tableau 4

4. Situation actuelle concernant les programmes d'études à l'école Masson

Description des services éducatifs dispensés	Personnel d'encadrement/ clientèle visée	Justifications
<u>Enseignement régulier</u>		
Maternelle	,5/16	
1ère année	1/25	
2e année	1/25	
3e année	1/29	
4e année	1/27	
5e année	1/50	
6e année	1/30	
<u>Spécialités</u>		
Éducation musicale	,63/249	
Éducation physique	,74/249	
Anglais	,46/249	
<u>Adaptation scolaire</u>		
Classes spéciales	4/47	
Orthopédagogie	1/249	

Tableau 5

5. Situation actuelle concernant les programmes d'études à l'école Ste-Monique

Description des services éducatifs dispensés	Personnel d'encadrement/ clientèle visée	Justifications
<u>Enseignement régulier</u>		
Maternelle	1/38	
1ère année	1/25	
2e année	1/27	
3e année	1/29	
4e année	3/83	
5e année	3/73	
6e année	3/86	
<u>Spécialités</u>		
Éducation musicale	,60/361	
Éducation physique	,65/361	
Anglais	,70/361	
<u>Adaptation scolaire</u>		
Orthopédagogie	,5/361	

Tableau 6

6. Situation actuelle concernant les programmes d'études à l'école Dominique-Savio

Description des services éducatifs dispensés	Personnel d'encadrement/ clientèle visée	Justifications
Enseignement régulier		
Maternelle	2/60	
1ère année	3/66	
2e année	3/70	
3e année	3/81	
Spécialités		
Éducation musicale	,71/277	
Éducation physique	,81/277	
Adaptation scolaire		
Orthopédagogie	,5/277	

Tableau 7

7. Situation actuelle concernant les programmes d'études à l'école Jean XXIII

Description des services éducatifs dispensés	Personnel d'encadrement/ clientèle visée	Justifications
Enseignement régulier		
Maternelle	1/36	
1ère année	1/22	
2e année	1/25	
3e année	2/51	
4e année	1/24	
5e année	1/28	
6e année	1/27	
Spécialités		
Éducation musicale	,44/213	
Éducation physique	,49/213	
Anglais	,23/213	
Adaptation scolaire		
Orthopédagogie	,5/213	

Tableau 8

8. Situation actuelle concernant les programmes d'études à l'école Notre-Dame

Description des services éducatifs dispensés	Personnel d'encadrement/ clientèle visée	Justifications
Enseignement régulier		
Maternelle	1/36	
1ère année	2/42	
2e année	2/45	
3e année	1/25	
4e année	2/41	
5e année	2/59	
6e année	2/53	
Spécialités		
Éducation musicale	,63/301	
Éducation physique	,69/301	
Anglais	,46/301	
Adaptation scolaire		
Orthopédagogie	,5/301	

Tableau 9

9. Situation actuelle concernant les programmes d'études à l'école Du Domaine

Description des services éducatifs dispensés	Personnel d'encadrement/ clientèle visée	Justifications
Enseignement régulier		
Maternelle	,5/18	
1ère année	1/22	
2e année	1/22	
3e année	1/29	
4e année	1/26	
5e année	1/23	
6e année	1/29	
Spécialités		
Éducation musicale	,36/166	
Éducation physique	,38/166	
Anglais	,23/166	
Adaptation scolaire		
Orthopédagogie	,5/166	

Tableau 10

10. Situation actuelle concernant les services particuliers à la Commission scolaire Montcalm

Description des services éducatifs dispensés	Personnel d'encadrement/ clientèle visée	Justifications
Mesures d'accueil et de francisation	,40/1901	Selon la clientèle et les subventions reçues
Mesures d'appui particulières (étude à la pièce) • Handicapé auditif • Techn. éd. spécialisé (soutien auprès de l'ens.) • PNE • Matériel didactique	1,3/1901	
Cours à domicile (Enfant à la maison pour plus de 4 semaines)	,07/1901	
Cours d'été (Rattrapage s'il y a lieu pour répondre aux besoins exprimés par les écoles	,06/1901	

Tableau 11

11. Situation actuelle concernant le soutien pédagogique à la Commission scolaire Montcalm

Description des services éducatifs dispensés	Personnel d'encadrement/ clientèle visée	Justifications
Soutien au français	1 conseiller péd./51 prof.	
Soutien en math., sc. de la nature, informatique	1 conseiller péd./51 prof.	
Soutien en sc. humaines	,5 conseiller péd./51 prof.	
Soutien en éducation chrétienne, formation morale, formation personnelle et sociale	1 conseiller péd./51 prof.	Le financement du salaire des conseillers pédagogiques se fait par l'enveloppe budgétaire des services éducatifs (autres coûts)

Tableau 12

12. Situation actuelle concernant le matériel didactique à la Commission scolaire Montcalm

Description des services éducatifs dispensés	Personnel d'encadrement/ clientèle visée	Justifications
Liste des manuels scolaires et de cahiers d'exercices adoptée par le conseil des commissaires scolaires suite aux recommandations des conseillers pédagogiques	Intervention occasionnelle d'auteurs auprès du personnel pédagogique	Les manuels scolaires sont financés à même l'enveloppe budgétaire des services éducatifs (autres coûts) Les cahiers d'exercices sont payés par les parents.

Tableau 13

13. Situation actuelle concernant les moyens d'enseignement à la Commission scolaire Montcalm

Description des services éducatifs dispensés	Personnel d'encadrement/ clientèle visée	Justifications
La gestion des appareils audio-visuels et informatiques est complètement décentralisée aux écoles. Chaque école possède ses appareils.	Aucun personnel affecté à cette tâche au niveau de la Commission scolaire	L'achat et l'entretien des appareils sont effectués par les directions d'école.

Tableau 14

14. Situation actuelle concernant l'évaluation pédagogique à la Commission scolaire Montcalm

Description des services éducatifs dispensés	Personnel d'encadrement/ clientèle visée	Justifications
Utilisation d'un bulletin descriptif dans les matières suivantes: • français • musique • danse • éducation physique	Élèves de maternelle à 6e année	Un bulletin descriptif est un bulletin qui évalue le développement de l'enfant en fonction des objectifs du programme.
Élaboration d'examens sommatifs obligatoires de commission en alternance de cycle et chaque fin d'année.	Les conseillers de chacune des matières	Un examen sommatif mesure chez un enfant l'atteinte d'un objectif d'apprentissage.

Tableau 15

15. Situation actuelle concernant le perfectionnement du personnel pédagogique à la Commission scolaire Montcalm

Description des services éducatifs dispensés	Personnel d'encadrement/ clientèle visée	Justifications
Perfectionnement fait par les conseillers pédagogiques auprès des enseignants lors des journées pédagogiques		Chaque conseiller pédagogique anime des ateliers en regard du programme dont il a la responsabilité
Engagement occasionnel de contractuels pour les matières où l'on n'a pas de conseiller pédagogique • Danse • Musique • Arts plastiques • Anglais • Éducation physique		
Budget de perfectionnement • Mise à jour (paiement des frais de scolarité) • Congrès, stages • Projets d'école		L'enveloppe du budget de perfectionnement est fixée par les conventions collectives. La C.S. ajoute un montant important depuis 3 ans pour l'implantation des programmes

Tableau 16

16. Situation actuelle concernant les services complémentaires à la Commission scolaire Montcalm

Description des services éducatifs dispensés	Personnel d'encadrement/ clientèle visée	Justifications
Encadrement et surveillance effectués selon le cadre de la convention collective.	Les enseignants	
Animation pastorale; entente avec les paroisses pour défrayer le coût d'animateurs dans chacune des écoles.	Animateurs de pastorale	
Un soutien est apporté auprès des animateurs et des enseignants	Conseiller en éducation chrétienne	
Rééducation en langage au niveau de maternelle et du premier cycle.	1 rééducateur	
Psychologie: diagnostic des problèmes de comportements et étude de cas pour les élèves en difficulté.	1 psychologue 3 stagiaires en psychologie	

5.2.1.3.2 Organisation pédagogique au niveau secondaire-jeunes

Les tableaux 17 à 32 regroupent les informations concernant la situation pédagogique actuelle au niveau secondaire-jeunes sur le territoire de la Commission scolaire Montcalm. Ces informations ont été recueillies lors de rencontres avec monsieur Guy Bédard, directeur de la polyvalente la Camaradière de Duberger.

L'organisation des services éducatifs décrite dans chacun des tableaux correspond aux règles budgétaires, normes, conventions collectives et politiques du réseau de l'éducation.

Le maintien de ces services dans une Commission scolaire Montcalm intégrée ne cause pas de problèmes majeurs, puisque ces allocations et les personnels seront alloués en fonction du nombre d'étudiants en place.

Cependant, il faudra réviser les tâches des conseillers pédagogiques pour s'assurer d'une animation adéquate auprès des enseignants de maternelle à secondaire V pour chacun des programmes d'enseignement.

Tableau 17

17. Situation actuelle concernant les programmes d'études (Formation générale) à la polyvalente La Camaradière

Description des services éducatifs dispensés	Personnel d'encadrement	Justifications
<u>Secondaire I</u>		
Ens. moral et et rel. catholique ou Enseignement moral Mathématique Français Éducation physique Anglais Formation personnelle et sociale Arts plastiques Musique Écologie Géographie générale	268 étudiants/13,28 enseignants	Dans le respect des ratios de la convention collective des enseignants, la direction de l'école a droit de former ces groupes d'élèves. Le M.E.Q. accorde un paramètre indexé pour le financement des enseignements

Tableau 18

18. Situation actuelle concernant les programmes d'études (Formation générale) à la polyvalente La Camaradière

Description des services éducatifs dispensés	Personnel d'encadrement/ clientèle visée	Justifications
<u>Secondaire II</u>		
Ens. moral et rel. catholique ou Enseignement moral	250 étudiants/13,28 enseignants	
Mathématique		
Français		
Éducation physique		
Anglais		
Sciences physiques		
Histoire générale		
Économie familiale		
1 cours parmi les suivants: • Arts plastiques • Piano • Harmonie • Guitare.		

Tableau 19

19. Situation actuelle concernant les programmes d'études (Formation générale) à la polyvalente La Camaradière

Description des services éducatifs dispensés	Personnel d'encadrement/ clientèle visée	Justifications
Secondaire III		
Ens. moral et rel. catholique	250 étudiants/13,28 enseignants	
Enseignement moral		
Éducation au choix de carrière		
Formation personnelle et sociale		
Français		
Éducation physique		
Biologie humaine		
Géographie du Québec et du Canada		
Mathématique		
Anglais		
Initiation à la technologie		
1 cours parmi les suivants: • Arts plastiques • Piano • Harmonie • Guitare.		
Différentes techniques du dessin		
Langage de l'architecture et de la mécanique		
Initiation au traitement de l'information		
Initiation au clavier		
Dactylographie de rapports		

Tableau 20

20. Situation actuelle concernant les programmes d'études (Formation générale) à la polyvalente La Camaradière

Description des services éducatifs dispensés	Personnel d'encadrement/ clientèle visée	Justifications
<u>Secondaire IV</u>		
Ens. moral et rel. catholique	250 étudiants/13,28 enseignants	
Enseignement moral		
Éducation au choix de carrière		
Formation personnelle et sociale		
Mathématique		
Français		
Éducation physique		
Anglais		
Sciences physiques		
Histoire du Québec et du Canada		
1 cours parmi les suivants: • Chimie 444 • Chimie 464 • Physique 424 • Physique 454.		

Tableau 21

21. Situation actuelle concernant les programmes d'études (Formation générale) à la polyvalente La Camaradière

Description des services éducatifs dispensés	Personnel d'encadrement/ clientèle visée	Justifications
Secondaire V		
Ens. moral et rel. catholique	203 étudiants/13,28 enseignants	
Éducation au choix de carrière		
Enseignement moral		
Français		
Éducation physique		
Anglais		
Éducation économique		
Mathématique		
2 cours parmi les suivants: • Histoire du Québec et du Canada • Biologie générale • Chimie 444 • Chimie 051		

Tableau 22

22. Situation actuelle concernant les programmes d'études (Formation professionnelle) à la polyvalente La Camaradière

Description des services éducatifs dispensés	Personnel d'encadrement/ clientèle visée	Justifications
Diplôme d'études professionnelles (D.E.P.) Cette formation prépare l'élève à occuper des fonctions de travail dont l'exercice fait appel au raisonnement, à des connaissances théoriques et à des habiletés gestuelles. Pour être admis, il faut être titulaire d'un D.E.S. ou avoir 16 ans et avoir obtenu des crédits de secondaire IV dans les matières de base. 2 cours sont offerts en techniques humaines à La Camaradière: Coiffure (1 800 heures) Esthétique et maquillage (1350 heures)	45 étudiants/4,48 enseignants	

Tableau 23

23. Situation actuelle concernant les programmes d'études (Adaptation scolaire) à la polyvalente La Camaradière

Description des services éducatifs dispensés	Personnel d'encadrement	Justifications
Cheminement particulier de formation générale (1ère année)	32 étudiants/9 enseignants	Essentiellement, il s'agit du secondaire régulier I et II, réparti sur 3 ans.
Cheminement particulier de formation générale (2ème année)		
Cheminement particulier de formation générale (3ème année)		
Cheminement particulier de formation au travail (3 ans)		Ce cours s'adresse aux étudiants ayant 2 ans ou plus de retard dans les matières de base
Cours d'éducation à l'autonomie (6 ans)		Ce cours s'adresse aux élèves ayant complété 7 ans de fréquentation au primaire et présentant des difficultés prononcées au plan intellectuel

Tableau 24

24. Situation actuelle concernant les services particuliers à la polyvalente La Camaradière

Description des services éducatifs dispensés	Personnel d'encadrement/ clientèle visée	Justifications
Mesures d'appui en sec.I: français et math.		L'étudiant qui éprouve des difficultés a dans son horaire plus de cours dans ces différentes matières.
Mesures d'appui en sec.II: français, math., anglais		
Mesures d'appui en sec. III: français, math., anglais		
Mesures d'appui en sec. IV: français		
Cours de recyclage et de récupération à l'été • Français, sec. I, II, III, IV • Anglais, sec. I, II, III, IV • Math., sec. I, II, III, IV.		Ces cours ont pour but d'éviter une reprise d'année scolaire
Cours à domicile		Pour avoir droit à ces cours, l'enfant doit être retenu à la maison, par la maladie pour au moins 4 semaines.

Tableau 25

25. Situation actuelle concernant le soutien pédagogique à la polyvalente La Camaradière

Description des services éducatifs dispensés	Personnel d'encadrement/ clientèle visée	Justifications
L'animation pédagogique est structurée de la façon suivante: 1 directeur de l'enseignement (Régionale Chauveau) 3 coordonnateurs (Régionale Chauveau) • Ens. général (1 conseiller pédagogique pour chaque matière) • Ens. professionnel (1 conseiller pédagogique pour chaque matière) • Adaptation scolaire (1 conseiller pédagogique pour chaque matière) Au niveau de l'école: les conseillers pédagogiques animent les chefs de groupe dans leur matière respective.		

Tableau 26

26. Situation actuelle concernant le matériel didactique à la polyvalente La Camaradière

Description des services éducatifs dispensés	Personnel d'encadrement/ clientèle visée	Justifications
Le choix des volumes se fait par une équipe composée de professeurs, de conseillers pédagogiques et de directeur adjoint. En conformité avec les programmes d'enseignement, l'école fournit aux étudiants les livres dont ils ont besoin pour chaque matière.		Les achats de ces volumes sont financés à même le budget de l'école.
L'équipe choisit également les cahiers d'exercices requis par chacun des programmes.		Ces cahiers d'exercices sont payés par les parents

Tableau 27

27. Situation actuelle concernant les moyens d'enseignement à la polyvalente La Camaradière

Description des services éducatifs dispensés	Personnel d'encadrement/ clientèle visée	Justifications
Préparation des laboratoires de sciences	1 appariteurs	
Réception de la marchandise générale	1 magasinier	
Préparation du matériel didactique pour les cours	1 aide-magasinier	
Classement, prêt et sélection des livres de bibliothèque	1 technicien 1 1/2 commis	
Entretien, réparation et achat du matériel audio-visuel	1 technicien	
Confection des horaires, bulletins et parcours de transport. Responsable de l'informatique.	1 technicien en organisation scolaire	

Tableau 28

28. Situation actuelle concernant l'évaluation pédagogique à la polyvalente La Camaradière

Description des services éducatifs dispensés	Personnel d'encadrement/ clientèle visée	Justifications
Bulletin scolaire Les résultats d'évaluation sommative sont consignés au bulletin scolaire. Pour les cours dont l'épreuve terminale est administrée par le MEQ, le résultat de l'élève est composé, à parts égales, de la note de l'épreuve convertie s'il y a lieu et de la note de scolarité modérée. Pour les cours dont l'épreuve est administrée par la Commission scolaire, le résultat final de l'élève (Sommaire) est composé de ses notes d'étapes et de ses notes obtenues aux épreuves de janvier et de juin. La note de passage est de 60%.		

Tableau 29

29. Situation actuelle concernant la sanction des études à la polyvalente la Camaradière

Description des services éducatifs dispensés	Personnel d'encadrement/ clientèle visée	Justifications
Ancien régime Les étudiants de secondaire IV et V, sont sous l'ancien régime. Ils doivent cumuler 130 crédits dont 22 en secondaire IV et V pour obtenir leur diplôme d'études secondaires. Nouveau régime Les étudiants de secondaire I, II, III sont sous le nouveau régime. Ils doivent cumuler 130 crédits dont 40 en secondaire IV et V pour obtenir un diplôme d'études secondaires.		

Tableau 30

30. Situation actuelle concernant le perfectionnement des personnels pédagogiques à la polyvalente La Camaradière

Description des services éducatifs dispensés	Personnel d'encadrement/ clientèle visée	Justifications
Ce service est administré régionalement par un comité paritaire (Commission scolaire et syndicat). Le comité distribue le budget pour le financement des frais de scolarité et des projets de perfectionnement individuels et collectifs.		Pour l'année scolaire 89-90, l'allocation est de 135$/enseignant.

Tableau 31

31. Situation actuelle concernant le matériel didactique à la polyvalente La Camaradière

Description des services éducatifs dispensés	Personnel d'encadrement/ clientèle visée	Justifications
Actuellement, nous avons deux projets pédagogiques en implantation:		
• Cheminements particuliers (insertion sociale et préparation au marché du travail) C'est la 1e année d'un projet de 3 ans.		Ces nouveaux programmes s'adressent aux étudiants de secondaire I et II qui ont 16 ans.
• Diplôme d'études professionnelles (DEP) C'est la 1ère année d'un projet d'un an et demi.		Ce programme s'adresse aux étudiants qui ont un DES ou 16 ans et des crédits de niveau secondaire IV.

Tableau 32

32. Situation actuelle concernant les services complémentaires à la polyvalente La Camaradière

Description des services éducatifs dispensés	Personnel d'encadrement/ clientèle visée	Justifications
Les services complémentaires aux élèves comprennent:		
• L'éducation aux droits et aux responsabilités	Le conseil des élèves veille au respect des droits des élèves.	
• L'animation des activités sportives, culturelles et sociales	1 technicien en loisirs	
• La participation à la vie étudiante	Conseil des élèves	
• L'encadrement, la surveillance des élèves et le contrôle des absences des étudiants	3 surveillants-éducateurs	
• L'orthopédagogie	1 orthopédagogue	
• Le service de pastorale	2 animateurs de pastorale	
• Orientation scolaire et professionnelle	3 conseillers d'orientation	
• La psychologie	1 psychologue	
• Le service de santé	1 infirmière	
• Le service social	CLSC -Laurentien (travailleur social)	

5.2.1.3.3 Organisation pédagogique au niveau secondaire-adultes

Les tableaux 33 à 38 regroupent les informations concernant la situation pédagogique actuelle pour la clientèle de niveau secondaire-adultes sur le territoire actuel de la Commission scolaire Montcalm. Ces données ont été recueillies lors de rencontres avec monsieur LouisMarie Thibeault, directeur du Service de l'éducation aux adultes à la Commission scolaire régionale Chauveau.

Le Service de l'éducation aux adultes organise la formation et l'enseignement pour toute la clientèle du territoire des Commissions scolaires locales Ancienne-Lorette, Jeune-Lorette et Montcalm.

Les cours sont concernés majoritairement dans deux centres le pavillon St-Louis (Loretteville) pour les cours de jour et à la polyvalente Neufchâtel pour les cours du soir.

De sorte que les cours organisés à la polyvalente La Camaradière du territoire de la Commission scolaire Montcalm représentent une faible proportion de services par rapport à ceux offerts dans les deux centres.

Globalement, le Service de l'éducation aux adultes offre des services à tout près de 5 000 étudiants venant des trois territoires.

Les tableaux nous indiquent que seulement 240 étudiants suivent un programme à la polyvalente La Camaradière.

Pour rentabiliser le système, les cours ont été concentrés presque exclusivement dans deux centres et nous croyons que, pour demeurer viable, ce service doit continuer de les organiser de cette façon.

En s'intégrant, la Commission scolaire Montcalm ne pourrait retenir sa clientèle adulte. En conséquence, une petite commission scolaire comme Montcalm ne pourrait pas offrir une gamme étendue de services comme le fait la Régionale Chauveau.

Pour être viable au plan pédagogique, un service doit offrir une gamme annuelle de 10 000 heures de cours. La polyvalente la Camaradière offre actuellement tout près de 2 300 heures de cours pour l'année scolaire 89-90.

Le système actuel est parfaitement viable et il répond aux normes de financement du M.E.Q. et du M.M.S.R.

Tableau 33

33. Situation actuelle concernant les programmes d'études (Formation générale) pour le secondaire adulte à la polyvalente La Camaradière

Description des services éducatifs dispensés	Personnel d'encadrement/ clientèle visée	Justifications
La clientèle de la formation générale est référée soit par les Centres Travail Québec, soit par les Centres de main-d'oeuvre du Canada. Quelques-uns s'inscrivent par leur propre initiative. Le but du programme est d'obtenir un niveau de scolarité ou des préalables à des études ultérieures. Ce programme couvre tous les niveaux du secondaire.	13 étudiants/ nombre d'enseignants requis	Financée par le MMSR
Programme de secondaire V. La clientèle de ce programme complète les crédits qui lui sont nécessaires pour l'obtention de son diplôme d'études secondaires.	59 étudiants/ nombre d'enseignants requis	

Tableau 34

34. Situation actuelle concernant les programmes d'études (Formation professionnelle) pour le secondaire adulte à la polyvalente La Camaradière

Description des services éducatifs dispensés	Personnel d'encadrement/ clientèle visée	Justifications
Les objectifs de la formation professionnelle sont d'augmenter la compétence de la main-d'oeuvre et de permettre aux adultes de se donner un métier.		Le financement des enseignants à l'éducation des adultes est accordé en fonction du nombre d'heures de formation générées par le nombre d'étudiants.
Traitement de texte	13 étudiants/ nombre d'enseignants requis	Financé par le MMSR
Transformation du bois ouvré.	13 étudiants/ nombre d'enseignants requis.	Financé par le MMSR

Tableau 35

35. Situation actuelle concernant les programmes d'études (Formation populaire) pour le secondaire adulte à la polyvalente La Camaradière

Description des services éducatifs dispensés	Personnel d'encadrement/ clientèle visée	Justifications
La formation populaire s'adresse aux adultes en tant qu'individu ou en situation de groupe en vue de répondre aux besoins vitaux de la personne, des groupes et des communautés.		
Programme d'éducation populaire (alimentation, santé, économie, gestion, retraite, vie politique, etc.).	139 étudiants/ nombre d'enseignants requis	Financé par le MEQ

Tableau 36

36. Situation actuelle concernant les services particuliers pour le secondaire adulte à la polyvalente La Camaradière

Description des services éducatifs dispensés	Personnel d'encadrement/ clientèle visée	Justifications
Le service de l'éducation aux adultes offre un service d'accueil permettant à l'adulte d'identifier ses besoins, d'évaluer ses acquis scolaires, de l'informer sur les divers programmes de formation et de l'inscrire aux activités de formation	1 responsable du secteur de la formation générale 1 responsable du secteur de la formation professionnelle 1 responsable du secteur des programmes spéciaux 1 responsable de l'accueil des clientèles	Financé par le MEQ

Tableau 37

37. Situation actuelle concernant l'évaluation pédagogique pour le secondaire adulte à la polyvalente La Camaradière

Description des services éducatifs dispensés	Personnel d'encadrement/ clientèle visée	Justifications
De façon générale, les étudiants, selon le programme, sont soumis périodiquement à des examens théoriques conduisant à une reconnaissance du S.E.A. ou à l'obtention de crédits du MEQ.		

Tableau 38

38. Situation actuelle concernant les services complémentaires pour le secondaire adulte à la polyvalente La Camaradière

Description des services éducatifs dispensés	Personnel d'encadrement/ clientèle visée	Justifications
Les étudiants peuvent bénéficier des services de plusieurs professionnels pour les aider dans leur cheminement.	2 orthopédagogues 3 conseillers d'orientation 2 animateurs de la vie étudiante 1 conseiller pédagogique 2 travailleurs sociaux	Financés par le MEQ

5.2.2 Les activités de transformation

Les activités de transformation comprennent trois volets principaux: la planification, la mise en oeuvre et l'évaluation.

5.2.2.1 La planification

Le projet d'intégration des enseignements à la Commission scolaire Montcalm n'est pas un processus planifié rigoureusement. Conséquemment, le directeur général est soumis à réagir aux humeurs changeantes des commissaires. Il se doit d'agir en réactif pour transformer les informations qui lui sont transmises dans ce dossier. Le Conseil des commissaires ne s'est pas donné un plan d'action précis pour cette opération.

5.2.2.2 La mise en oeuvre

Il est très difficile pour le directeur général de mener à bien cette opération, puisqu'il n'existe pas de plan d'action écrit menant à l'atteinte des résultats visés.

5.2.2.3 L'évaluation

L'évaluation de l'évolution du dossier d'intégration se fait lors de réunion du Conseil des commissaires. Le directeur général étant un excellent communicateur, c'est à ce moment que le traitement des informations recueillies s'effectue. Des décisions pour donner suite au dossier sont prises, mais à court terme et de façon réactive.

5.2.3 Les extrants

Dans la situation actuelle de la Commission scolaire Montcalm, le directeur général réussit à orienter les énergies des commissaires et des gestionnaires vers la réalisation du projet d'intégration et cela malgré les difficultés politiques qu'il rencontre.

En tant que premier gestionnaire du sous-système management, il maintient une excellente qualité de travail de la part de tous les personnels et cela malgré l'incertitude de l'avenir et les contingences politiques de son milieu.

5.3 Synthèse des changements à apporter suite à l'analyse des données

En devenant une commission scolaire intégrée certains éléments du système devront être modifiés et d'autres demeureront stables.

1. Au niveau du supra-système, il y aura des changements culturels, démographiques et politiques. L'intégration des niveaux primaires et secondaires amènera une augmentation des personnels et nécessiteraient un changement de mentalité. L'augmentation du nombre de commissaires amènera possiblement des modifications importantes dans le contenu des politiques et des règlements de la nouvelle commission scolaire. La carte électorale et la répartition des quartiers électoraux devront être réajustés pour créer 19 postes de commissaires au maximum.

2. Le sous-système valeurs et raison d'être subira des modifications. La mission et les politiques devront être révisés et si nécessaire modifiés pour répondre aux attentes de la nouvelle population scolaire (étudiants et parents du primaire et du secondaire).

3. Le sous-système structurel sera modifié. Un nouvel organigramme sera mis en place. La structure devra tenir compte du fait que les écoles et les personnels doubleront en quantité.

4. Le sous-système managériel subira quelques transformations:

   a) au niveau primaire, il n'y a pas d'intrants à transformer. L'intégration ne représente aucun changement dans

l'organisation et la dispensation des services éducatifs pour ce niveau d'enseignement;

b) au niveau du secondaire, il y aura plusieurs changements à apporter. Les services éducatifs offerts à la polyvalente devront être coordonnés verticalement avec les écoles primaires du territoire. Concernant l'enseignement professionnel, il faudra voir si certaines options devraient demeurer régionalisées (coordination horizontale avec les autres polyvalentes du territoire régional). Cependant, c'est le M.E.Q. qui décide de l'endroit où se donneront les options;

c) au niveau de l'éducation aux adultes, le service devra demeurer régionalisé, c'est-à-dire conserver le statu quo. La complexité de la programmation et une quantité importante d'inscriptions exigent de la stabilité dans l'organisation de ces services d'enseignement.

5. Le sous-système psychosocial sera également modifié car l'augmentation des intervenants modifiera le climat organisationnel. Il faut prévoir des tensions causées par la réorganisation administrative. Certains individus seront mis en disponibilité, réaffectés ou affectés à d'autres fonctions.

6. Le sous-système technologique n'apportera pas de changements au niveau des connaissances, des habiletés et des attitudes nécessaires pour l'accomplissement des tâches chez le personnel enseignant et de soutien. Cependant les cadres et les professionnels devront développer de nouvelles approches ayant à oeuvrer auprès d'intervenants de niveaux primaire et secondaire dans des activités communes

BLOC II

6. CONCEPTION DE LA SOLUTION

6. CONCEPTION DE LA SOLUTION

Pour identifier les hypothèses de solution, nous tenons compte des sous-systèmes du modèle de Kast et Rosenzweig. La problématique de l'intégration des enseignements primaire et secondaire sur le territoire de la Commission scolaire Montcalm repose essentiellement sur trois des éléments du supra-système: la démographie, le politique et la législation.

L'objectif premier des administrateurs scolaires est de mettre en place une commission scolaire viable aux plans pédagogiques et financiers avec une clientèle permettant d'assurer le fonctionnement de celle-ci durant de nombreuses années. Le second objectif des commissaires est de contourner le problème légal de cette intégration engendré par la constitution de 1867 (territoire de la ville de Québec).

Nous précisons davantage les facteurs démographiques, législatifs et politiques nous amenant à formuler certaines hypothèses de travail. D'abord la Commission scolaire Montcalm ne peut garder le statu quo. La Loi 107 favorise l'intégration des enseignements sur un même territoire. De plus, en intégrant la polyvalente de son territoire (La Camaradière), nous sommes en présence d'un problème démographique. Une commission scolaire de 3.000 élèves n'assure pas une viabilité pédagogique et financière à long terme. La constitution de 1867 favorise la fusion du quartier Neufchâtel de la Commission scolaire Jeune Lorette et qui est un quartier de la ville de Québec. Nous ne pouvons pas envisager d'autres fusions de territoire puisque seuls des quartiers de la ville de Québec peuvent être fusionnés à Duberger et Les Saules qui sont eux-mêmes des quartiers de celle-ci. Le territoire de la ville de Québec ne peut pas être fusionné avec une autre ville, car la constitution de 1867 précise qu'une commission scolaire sur le territoire de la ville de Québec doit demeurer confessionnelle (ce qui est le cas de Montcalm). Les autres territoires peuvent former des commissions scolaires linguistiques, selon la Loi 107.

Politiquement le ministre de l'Éducation sera bien placé pour accepter la fusion du quartier Neufchâtel à celui de la Commission scolaire Montcalm: a) il accepte une répartition équitable du territoire de la régionale Chauveau (3 commissions scolaires intégrées de presqu'égale importance); b) il évite les problèmes légaux de protection du territoire de la ville de Québec tel qu'indiqué par la constitution de 1867.

Nous retenons cinq hypothèses de solution face à la problématique d'intégration des enseignements et de répartition du territoire et des ressources pour la Commission scolaire Montcalm et la Commission scolaire régionale Chauveau. Ces cinq alternatives sont: 1) le statu quo; 2) l'intégration sur le territoire actuel de la Commission scolaire Montcalm (Duberger, Les Saules); 3) l'intégration en fusionnant le quartier Neufchâtel au territoire de la Commission scolaire Montcalm actuel; 4) fusion de la Commission scolaire Montcalm actuelle avec la Comission scolaire de Québec; 5) une seule commission scolaire intégrée sur tout le territoire de la Régionale Chauveau.

6.1 *Hypothèse 1: le statu quo (maintenir la Commission scolaire Montcalm actuelle*

L'hypothèse du statu quo n'est pas à retenir pour les raisons suivantes:

1. la législation en matière d'éducation ne favorise pas le maintien d'une commission scolaire locale (primaire seulement);

2. la majorité des commissions scolaires québécoises ont déjà procédé à la dérégionalisation de l'enseignement secondaire et à l'intégration de celui-ci avec l'enseignement primaire;

3. la Loi sur l'instruction publique (Loi 107), établit clairement le processus de mise en place d'une nouvelle commission scolaire intégrée et cela à compter du 1er juillet 1989;

4. le Tableau 1 indique que la Commission scolaire Montcalm est en décroissance démographique puisque les effectifs scolaires sont passés de 2 484 à 1 912 de 1979 à 1989 respectivement;

5. l'augmentation de la clientèle dans les écoles privées, oblige le système scolaire public à mettre en place une coordination verticale favorisant des liens plus étroits entre les intervenants du primaire et du secondaire.

6.2 *Hypothèse 2: l'intégration des enseignements primaire et secondaire sur le territoire de la Commission scolaire Montcalm actuel (Duberger, Les Saules) (7 écoles primaires et une école polyvalente)*

L'intégration des enseignements primaire et secondaire sur le territoire actuel de la Commission scolaire Montcalm représente une solution acceptable mais pas idéale et cela pour les raisons suivantes:

1. au plan législatif, cette intégration serait sanctionnée par le ministre de l'Éducation. Cependant, elle n'apporte pas de solution à la situation démographique. Tel qu'indiqué au Tableau 2, la population scolaire sur le territoire se maintiendrait, passant de 3 112 à 3 083, de 1990 à l'an 2000;

2. au niveau politique, administratif et pédagogique: les commissaires, les gestionnaires et les enseignants seraient davantage préoccupés par le renforcement du lien primaire-secondaire;

3. les intervenants de l'école secondaire et les représentants de leur future clientèle que sont les intervenants des sept écoles primaires seraient réunis autour de mêmes tables de concertation verticale;

4. la continuité pédagogique et administrative serait plus visible pour les parents des élèves de maternelle à secondaire V;

5. la communication entre les parents et les intervenants scolaires serait améliorée dû au fait que ceux-ci connaîtraient les élèves tout au long de leur cheminement primaire-secondaire;

6. la diminution des intervenants ferait place à une plus grande unité d'action.

6.3 ***Hypothèse 3: la fusion du quartier Neufchâtel au territoire de la Commission scolaire Montcalm actuel (Duberger, Les Saules) (15 écoles primaires et 2 écoles polyvalentes)***

La fusion du quartier Neufchâtel au territoire de la Commission scolaire Montcalm actuel (Duberger, Les Saules) présente des avantages qui, dans les circonstances, en font la solution idéale. Ces avantages sont les suivants:

1. selon l'étude réalisée par la firme (Destin et Sotar, octobre 1989, p. 52 et 54) l'ajout de la population scolaire du quartier Neufchâtel en 1989 est de 2 296 au primaire et 1 754 au secondaire;

2. en ajoutant la clientèle du quartier Neufchâtel à celle des quartiers Duberger et Les Saules, nous obtenons une commission scolaire intégrée ayant une clientèle totale de 7 268 élèves.

2.1 Clientèle du primaire:

Montcalm	1912
Neufchâtel	2296
Total:	4208

2.2 Clientèle du secondaire:

Montcalm	1306
Neufchâtel	3060

2.3 Clientèle totale:

4208 + 3060= 7268

3. au plan démographique, le quartier Neufchâtel est un quartier résidentiel en développement;

4. cette répartition du territoire de la Régionale Chauveau assure l'équité puisqu'elle présente trois commissions scolaires intégrées de presqu'égale importance (Ancienne-Lorette: 5600 élèves, Jeune-Lorette: 6600 élèves et Montcalm: 7268 élèves);

5. cette hypothèse contourne le problème légal engendré par le territoire municipal de la ville de Québec. La Commission scolaire Montcalm étant constituée de trois districts municipaux de la ville de Québec, aura donc le choix de continuer une existence comme confessionnelle ou de devenir linguistique, selon le jugement que devra rendre la Cour d'appel sur la protection du territoire actuel ou de 1867 de la ville de Québec;

6. cette hypothèse fait en sorte que l'utilisation des locaux scolaires pour les activités de loisirs du quartier Neufchâtel serait plus facile à gérer parce que les intervenants auraient à s'entendre avec les mêmes intervenants municipaux et scolaires. (Un protocole unique entre la ville de Québec et la Commission scolaire Montcalm);

7. au plan administratif, la taille de cette commission scolaire serait idéale, ni trop petite, ni trop grosse. La commission pourrait être divisée en deux secteurs. Le secteur Neufchâtel comprendrait la polyvalente Neufchâtel et les six écoles primaires qui lui fournissent sa clientèle. Le secteur Duberger, Les Saules serait composé de la polyvalente Duberger et les sept écoles primaires de son territoire. La coordination verticale se ferait au niveau de chaque secteur, tandis qu'une concertation horizontale serait réalisée d'un secteur à l'autre;

8. la taille de cette commission scolaire lui permettrait d'organiser d'une façon rentable l'enseignement professionnel pour les

étudiants du territoire. L'éducation aux adultes sera le seul service à régionaliser après entente avec les commissions scolaires Ancienne-Lorette et Jeune-Lorette;

9. au plan pédagogique, la situation financière de la Commission permettra l'engagement en nombre suffisant de conseillers pédagogiques pour assurer l'animation des programmes d'enseignement auprès des enseignants;

10. la fusion des intervenants pédagogiques du quartier Neufchâtel à ceux des quartiers Duberger et Les Saules favorisera l'émergence d'une nouvelle dimension pédagogique.

11. Cette hypothèse représente un inconvénient au plan géographique car une partie de la clientèle de Neufchâtel (secteur Montchâtel) se retrouve éloignée de Duberger et les Saules (Annexe C).

6.4 *Hypothèse 4: Fusion de la Commission scolaire Montcalm actuelle avec la Commission scolaire de Québec*

Même si cette hypothèse représente des avantages légaux au plan constitutionnel et territorial nous devons rejeter cette hypothèse. En effet, lors des élections scolaires du 15 novembre 1967, huit commissaires sur quinze se sont faits élire par un vote de la population rejetant cette proposition.

6.5 *Hypothèse 5: Une seule commission scolaire fusionnée et intégrée sur tout le territoire de la Régionale Chauveau*

Même si cette hypothèse a l'avantage de réunir tous les intervenants scolaires, elle ne représente pas une solution acceptable. Des études effectuées par les commissions scolaires qui ont déjà procédé à l'intégration situe entre 6,000 et 10,000 étudiants le chiffre idéal pour une commission scolaire intégrée. À 20,000 étudiants, cette

commission scolaire présenterait des problèmes politiques, administratifs et pédagogiques.

Le processus d'intégration vise à rapprocher les services éducatifs de la clientèle et à favoriser une meilleure coordination entre les intervenants scolaires. Avec une commission scolaire de 20,000 étudiants, nous obtenons l'inverse de cet objectif.

De plus, les discussions entreprise par les commissaires démontrent que ceux-ci veulent maintenir leur territoire actuel.

Dans les circonstances actuelles, l'hypothèse 3 représente la situation idéale parce qu'elle contient les facteurs législatifs, démographiques, politiques, administratifs et pédagogiques qui répondent davantage aux préoccupations des administrateurs de la Commission scolaire Montcalm.

BLOC III

7. RECOMMANDATIONS

7. RECOMMANDATIONS

7.1 Concernant le plan d'implantation

7.1.1

Au plus tard le 1e septembre 1990, la Commission scolaire Montcalm aura identifié son scénario (hypothèse 3) d'intégration et demandera à la direction générale du ministère de l'Éducation des simulations de paramètres selon le scénario retenu. Les autorités politiques de la Commission scolaire devront rencontrer le ministre de l'Éducation pour obtenir un accord de principe sur ce projet. Cet accord permettra d'orienter la démarche et le processus d'intégration.

7.1.2

Au plus tard, le 1e décembre 1990, la Commission scolaire Montcalm aura finalisé son projet préliminaire d'intégration, aura publié des avis publics à l'effet que la Commission scolaire prévoit adopter des projets de résolutions demandant au gouvernement d'autoriser:

1. son retrait de la Commission scolaire régionale Chauveau;
2. sa demande d'annexion avec le quartier Neufchâtel.

De plus, la commission scolaire aura transmis au comité de parents, pour consultation, des projets de résolution concernant le retrait de la Commission scolaire régionale Chauveau et l'annexion avec le quartier Neufchâtel. Il est possible que les résidents du secteur nord de Neufchâtel (Montchâtel) demandent leur annexion à la ville de Loretteville, étant donné leur éloignement de la ville de Québec. Cette situation ne cause aucun problème légal et constitutionnel pour le projet d'intégration de la Commission scolaire Montcalm.

7.1.3

Au plus tard, le 15 janvier 1991, le comité de parents, aura transmis à la Commission scolaire Montcalm sa position par rapport à son projet d'intégration et d'annexion du quartier Neufchâtel.

7.1.4

Au plus tard, le 1e février 1991, la Commission scolaire Montcalm aura adopté les résolutions finalisant son projet d'intégration.

7.1.5

Au plus tard, le 1e mars 1991, la Commission scolaire Montcalm aura nommé son directeur général.

7.1.6

Au plus tard, le 1e mars 1991, la Commission scolaire Montcalm aura fait parvenir au ministre de l'Éducation son projet d'intégration, conformément au guide d'intégration (document 27-2025, 1989-11-21).

7.1.7

Au plus tard, le 2e mercredi de mai 1991, le Gouvernement aura adopté le décret instituant la nouvelle Commission scolaire Montcalm.

7.1.8

Au plus tard, le 1e juillet 1991, le décret gouvernemental sera en vigueur et un conseil provisoire sera formé.

7.2 Concernant les stratégies d'implantation

7.2.1

Nous recommandons au directeur général de la Commission scolaire Montcalm d'affecter un gestionnaire à la préparation du projet

d'intégration. Ce gestionnaire devrait travailler à plein temps sur ce projet au cours de l'année scolaire 90-91. Il agirait à titre de conseiller auprès du directeur général. Son mandat consisterait à élaborer tous les documents et les résolutions devant être adoptées par le Conseil des commissaires dans le cadre de l'intégration.

7.2.2

Nous recommandons au directeur général de préparer un plan d'action pour l'ensemble du processus d'intégration et de le faire adopter par les commissaires. Cette stratégie évitera les volte-face de la part des politiciens.

7.3 Concernant les problèmes potentiels reliés à l'implantation

7.3.1

Nous recommandons au directeur général de s'assurer de l'adhésion des personnes-clés face à ce projet de changement (président du Conseil des commissaires, président du Comité exécutif, directions d'écoles, etc.).

7.3.2

Nous recommandons au directeur général de se donner des moyens pour s'assurer que tous les intervenants comprennent le changement en fournissant de l'information de façon régulière.

7.3.3

Nous recommandons au directeur général de s'assurer que toutes les instances (syndicats et associations) seront consultées en ce qui touche les conditions de travail des employés.

7.3.4

Nous recommandons au directeur général de mettre en place un organigramme à base géographique. Les écoles de la nouvelle commission scolaire intégrée seraient regroupées en deux secteurs: le secteur Neufchâtel et le secteur Duberger-Les saules.

Il y aurait trois niveaux de coordination:

a) **le comité de gestion**

ce comité sera présidé par le directeur général et regroupera tous les cadres supérieurs de l'organisation. Ce sera le lieu de la concertation horizontale et de l'ajustement mutuel concernant l'application des politiques et des règlements de la Commission scolaire;

b) **les deux comités de secteurs**

ces comités seront présidés par le directeur général-adjoint. Ces comités regrouperont les directeurs d'école de chacun des secteurs concernés. Ce sera le lieu de la coordination verticale concernant les activités entre les écoles primaires et l'école secondaire du secteur;

c) **les comités pédagogiques**

ces comités seront présidés par un conseiller pédagogique pour chacun des programmes d'enseignement. Les directeurs d'école seront membres de ces comités et seront répartis sur ceux-ci selon leurs intérêts personnels. Ce sera le lieu pour répondre aux besoins de formation et de perfectionnement des enseignants d'une part et d'autre part pour l'élaboration des politiques pédagogiques.

7.3.5

Nous recommandons au directeur général d'élaborer un protocole d'intégration. Ce protocole garantirait un poste à tous les cadres pour les trois premières années de l'intégration. Après trois ans, l'organigramme de la Commission scolaire sera révisé pour répondre aux besoins de celle-ci. La mise en place d'un organigramme à base géographique (2 secteurs) maintiendra les liens entre les intervenants actuels d'une part et d'autre part favorisera l'obligation pour les intervenants des deux secteurs de se coordonner horizontalement et verticalement. Cette façon de faire créera lentement et normalement des liens entre tous.

BLOC III

8. CONCLUSION

8. CONCLUSION

Plusieurs intrants d'encadrement environnementaux militent en faveur de l'annexion du quartier Neufchâtel au territoire actuel de la future commission scolaire Montcalm intégrée: a) au plan démographique, la viabilité pédagogique et financière du projet d'intégration est assurée; b) au niveau législatif, le problème légal entourant le territoire de la ville de Québec est contourné; c) au niveau politique, cette annexion assure une diminution des intervenants municipaux et scolaires et présente une plus grande concertation entre ceux-ci (protocole unique pour l'utilisation des locaux); d) l'homogénéité de la couche soci-culturelle du milieu est davantage respectée.

L'hypothèse 3 représente un projet d'intégration que le ministre de l'Éducation pourra difficilement rejeter car elle représente une répartition équitable du territoire de la Commission scolaire Chauveau.

La future commission scolaire intégrée aura une taille moyenne, ce qui favorisera les communications entre les différents intervenants. Les écoles polyvalentes Neufchâtel et Duberger seront les axes autour desquels graviteront les écoles primaires de leur territoire respectif.

Les parents seront témoins d'une plus grande continuité pédagogique entre le primaire et le secondaire. La nouvelle structure limitera pour les parents le nombre d'intervenants. La commission scolaire possèdera des informations unifiées pour ses élèves de maternelle à secondaire V. C'est tout le système public qui y gagnera.

L'intégration des enseignements primaire et secondaire représente un changement très important pour la population, les cadres et les enseignants, d'où l'importance pour les administrateurs et les gestionnaires de se donner une démarche rigoureuse pour assurer à la clientèle le maintien de la qualité des services éducatifs dispensés.

La transformation des intrants en extrants exige du directeur général qu'il répartisse adéquatement les ressources et qu'il oriente les efforts et l'énergie de chacun vers l'atteinte des résultats attendus par la mise en place de cette nouvelle commission scolaire intégrée.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

ASSEMBLÉE NATIONALE DU QUÉBEC (1988), Loi sur l'instruction publique, ch. 3 et 5.

BECKARD, Richard, Le développement des organisations, Paris, Dalloz, 1975.

BOISVERT, Gaëtan, ENAP, Les changements organisationnels, les stratégies d'innovation dans les établissements, Enap-Québec, 1981.

DYER, William G., Strategies for Managing Change, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1984.

GAZETTE OFFICIELLE DU QUÉBEC (1989), Règlements sur le régime pédagogique du secondaire.

KAST & ROSENZWEIG, J.E., Organisation et Management, New-York, McGraw Hill, 1974.

KOONTZ ET O'DONNEL (1980), Management, principes et méthodes de gestion, La Collection administration, McGraw-Hill éditeurs.

LEVIAN, Yves-Frédéric, Commen mener une réorganisation, Paris, Dunod, 1978.

MINTZBERG Henry (1982), Structure et dynamique des organisations, Les Éditions d'organisation.

QUÉBEC (Province), ministère de l'Éducation, Direction générale des services administratifs aux réseaux (1989), Guide et procédures pour un projet d'intégration des enseignements primaire et secondaire, Bibliothèque nationale du Québec.

TESSIER, Roger et Yvan Tellier, Changement planifié et développement des organisations, Montréal, Éditions del'Afg, 1973.

OUVRAGES CONSULTÉS

BOUCHARD, Gilles, La réorganisation administrative des commissions scolaires de Charlevoix, ENAP, Québec, 1981.

BOULANGER, Lise et René Charbonneau (1984), Les structures dans une commission scolaire intégrée, Travail présenté à M. Sarto Lebel de l'ENAP.

COMITÉ PATRONAL DE NÉGOCIATION DES COMMISSIONS SCOLAIRES POUR CATHOLIQUES (1987), Entente concernant les conditions de travail des enseignants et enseignantes de commissions scolaires, Bibliothèque nationale du Québec.

DESTIN INC. ET SOLAR INC. (1989), L'analyse de la clientèle scolaire à la Commission scolaire régionale Chauveau.

FAUST, Michel, Étude de l'organisation politique et administrative de la Commission régionale du golfe, ENAP, Québec, 1976.

GUILLEMETTE, Roger, Structuration des services éducatifs à la Commission scolaire La Vallière, ENAP, Chicoutimi, 1981.

LAVALLÉE, Maurice, Le regroupement scolaire, ENAP, Montréal, 1977.

POLYVALENTE LA CAMARADIERE (1989), Distribution de fréquences de la clientèle.

POLYVALENTE LA CAMARADIERE (1989), Guide de choix de cours 1989-1990.

POLYVALENTE LA CAMARADIERE (1989), Guide de sanction des études secondaires.

POLYVALENTE LA CAMARADIERE (1989), Guide-agenda 1989-1990.

POLYVALENTE LA CAMARADIERE (1989), Recueil du matériel didactique.

POLYVALENTE LA CAMARADIERE (1989), Résumé des programmes de chacun des niveaux.

QUÉBEC (Province), ministère de l'Éducation, Direction générale du financement (1989), Règles budgétaires pour l'année scolaire 1989-1990, Bibliothèque nationale du Québec.

SAVARD T., Gisèle, Évaluation de l'intégration de la Commission scolaire Valin, ENAP, Chicoutimi, 1980.

SERVICE DE L'ÉDUCATION AUX ADULTES (C.S.R.C.-1989), Situation actuelle.

SERVICE DE L'ÉDUCATION AUX ADULTES (C.S.R.C.-1989), Statistiques 89-90.

SERVICE DE L'ÉDUCATION AUX ADULTES DES COMMISSIONS SCOLAIRES DE LA RÉGION 03 (1989), Rapport sur les activités d'accueil et de référence.

THIBAULT, Louis-Marie (1989), Planification des travaux à accomplir par rapport à l'intégration.

ANNEXES

ANNEXE A

Le jugement Brossard

C A N A D A

PROVINCE DE QUEBEC
DISTRICT DE MONTREAL

C O U R S U P E R I E U R E

No: 500-05-001691-854

Le 25ième jour de juin 1985

PRESENT: L'HONORABLE JUGE
ANDRE BROSSARD

LA COMMISSION DES ECOLES CATHOLIQUES DE MONTREAL, une corporation dûment constituée, ayant son siège social au 3737 est, rue Sherbrooke, ville et district de Montréal,

DEMANDERESSE

C.

PROCUREUR GENERAL DE LA PROVINCE DE QUEBEC, représentant Sa Majesté du chef de la Province, Palais de Justice de Montréal, ville et district de Montréal

-et-

FRANCOIS GENDRON, ès-qualité de Ministre de l'Education du Québec, ayant son bureau au 1035 rue de la Chevrotière, ville et district de Montréal

-et-

Me PIERRE-F. COTE, c.r., ès-qualité de Directeur général des élections, ayant son bureau au 3460 rue de la Pérade, ville de Ste-Foy, district de Québec

-et-

Me ROBERT LEVAC, ès-qualité de Commissaire général du travail, nommé en vertu du Code du travail, ayant un bureau au 255 est, boulevard Crémazie, ville et district de Montréal

-et-

J.B. 1632

CONSEIL SCOLAIRE DE L'ILE DE MONTREAL, corporation dûment constituée en vertu de la Loi sur l'instruction publique, ayant son siège social au 500 est, boulevard Crémazie, ville et district de Montréal,

DEFENDEURS

J U G E M E N T

Pour les motifs élaborés dans le jugement prononcé ce jour dans le dossier 500-05-001293-849 de cette Cour, le Tribunal:

ACCUEILLE l'action de la demanderesse;

DECLARE la Loi sur l'enseignement primaire et secondaire public, chapitre 39 des Lois du Québec de 1984, telle qu'amendée par le Chapitre 8 des Lois du Québec, 1985, ultra vires des pouvoirs de l'Assemblée Nationale du Québec, nulle et de nul effet.

ORDONNE et ENJOINT au Gouvernement, agissant aux présentes par le Procureur Général du Québec, et au Ministre de l'Education du Québec, leurs agents, employés ou mandataires, de ne prendre aucune mesure visant à mettre en application les dispositions de la Loi sur l'enseignement primaire et secondaire public, Chapitre 39 des Lois du Québec de 1984, affectant la demanderesse et, plus

particulièrement, de ne prendre aucune mesure ayant pour effet:

a) de transférer les droits et obligations de la demanderesse à une ou plusieurs commissions scolaires linguistiques, conseil provisoire ou conseil de commissaires;

b) de transférer les biens mobiliers ou immobiliers de la demanderesse à une ou plusieurs commissions scolaires linguistiques, conseil provisoire ou conseil de commissaires;

c) de transférer le personnel à l'emploi de la demanderesse à une ou plusieurs commissions scolaires linguistiques, conseil provisoire ou conseil de commissaires;

ENJOINT au défendeur Pierre-F. Côté, ès-qualité de Directeur général des élections, ses agents, employés ou mandataires, de ne prendre aucune mesure visant à mettre en application la section I (organisation des commissions scolaires nouvelles) du chapitre VII (dispositions provisoires) de la Loi sur l'enseignement primaire et secondaire public, chapitre 39 des Lois du Québec de 1984;

ENJOINT au Gouvernement et au Ministre de l'Education du Québec de n'exercer aucun des pouvoirs édictés à la section III (tutelle) du chapitre IV (gouvernement et ministre de l'Education) de la Loi sur l'enseignement primaire et secondaire public, non plus qu'aucun des pouvoirs mentionnés aux articles 473, 511 et 652 de ladite loi;

ENJOINT au défendeur Robert Levac, ès-qualité de Commissaire général du Travail, ses agents, employés commissaires du Travail, agents d'accréditation et mandataires de ne prendre aucune mesure visant à mettre en application les pouvoirs qui lui sont confiés par la sous-section III (représentation syndicale) de la section II(fonctions des conseils des commissaires et des conseils provisoires des commissions scolaires nouvelles) du chapitre VII (dispositions provisoires) de la Loi sur l'enseignement primaire et secondaire public, chapitre 39 des Lois du Québec de 1984;

ENJOINT à la défenderesse, le Conseil scolaire de l'Ile de Montréal, ses agents, employés ou mandataires, de ne prendre aucune mesure afin de mettre en application les pouvoirs qui lui sont confiés par les articles 346, 348 à 350, 395 à 403, 432 et 433 de la Loi sur l'enseignement primaire et secondaire public, chapitre 39 des Lois du Québec de 1984;

DECLARE les articles 94.2 et 100 du Code de procédure civile et l'article 495.6 de la "Loi sur l'enseignement primaire et secondaire public", chapitre 39 des Lois du Québec de 1984, inopposables à la demanderesse dans la mesure où ils auraient pour effet de supprimer le droit de la demanderesse de demander judiciairement la nullité de la

susdite loi eu égard à l'article 93 de la Loi constitutionnelle de 1867;

Le tout avec dépens contre les défendeurs.

J.C.S.

c.c. Me Marcel Cinq-Mars, c.r.,
a/s Martineau, Walker, avocats
Procureur de la demanderesse

Me Jean-Yves Bernard, avocat
Directeur, Contentieux Min. de la Justice
Procureur des défendeurs.

Me Yves Carrière, avocat
Procureur du Conseil Scolaire de l'Ile de Mtl.

Me Charles Tremblay, avocat
a/s Tremblay, Bertrand & Associés,
Procureur du Directeur des élections.

Me Clermont Vermette, avocat
a/s Vermette, Dunton, DeWever & Associés
Avocat conseil pour le Conseil Scolaire de
l'Ile de Montréal.

ANNEXE B

Conclusions du jugement Brossard

Le Tribunal en vient donc à la conclusion qu'il y a lieu d'accorder l'injonction demandée.

VI

- CONCLUSIONS -

Considérant que les "droits et privilèges" visés à l'article 93(1) de la Loi constitutionnelle de 1867 sont, de façon plus spécifique, ceux qui sont édictés par le chapitre 15 des Statuts Consolidés du Bas-Canada de 1861;

Considérant que "les classes de personnes" visées à l'article 93(1) de la Loi constitutionnelle de 1867, sont celles qui se voyaient conférer de tels "droits et privilèges" par ladite Loi de 1861, soit, de façon spécifique, les catholiques romains et les protestants résidant dans les limites des Villes de Montréal et de Québec ainsi que les catholiques romains et protestants constituant, à l'extérieur des Villes de Montréal et de Québec, des minorités religieuses à l'intérieur d'une municipalité scolaire donnée;

Considérant que le Tribunal est d'opinion que les limites des Villes de Montréal et de Québec à l'intérieur desquelles les catholiques et les protestants jouissent de droits et privilèges protégés par l'article 93(1) de la Loi constitutionnelle de

1867 sont les limites juridiques desdites Villes de Montréal et de Québec, telles qu'elles ont évolué au cours des ans et telles qu'elles existent au 21 décembre 1984.

Considérant, d'autre part, que les intervenants ne représentent pas, et que les intervenants ne sont pas des membres de classes de personnes qui disposaient, en 1867, de droits et privilèges conférés par loi;

Considérant que les droits et privilèges protégés par l'article 93(1) et 93(2) de la Loi constitutionnelle de 1867 incluent comme strict minimum, le droit à la dissidence pour les minorités religieuses situées à l'extérieur des Villes de Montréal et de Québec, avec tout ce que ceci inclut de droits accessoires acquis par suite de l'exercice dudit droit à la dissidence;

Considérant qu'ils incluent, également, le droit d'élire leurs propres syndics, le droit de posséder et de gérer leurs propres écoles confessionnelles, le droit de contrôle sur et le choix du corps professoral, à l'intérieur de certaines limites législatives, le droit de visites pour les autorités religieuses de leur dénomination, le droit exclusif du choix des manuels religieux par les autorités ecclésiastiques de leur dénomination, le pouvoir illimité de taxation des coreligionnaires, un pouvoir

d'emprunt discrétionnaire à l'intérieur des limites fixées par la loi;

Considérant que ces droits et privilèges sont identiques, pour les catholiques romains et les protestants demeurant à l'intérieur des Villes de Montréal et de Québec, sauf en ce qui concerne l'élection des commissaires, lesquels doivent cependant être catholiques et protestants, selon le cas;

Considérant qu'il n'est pas du ressort des tribunaux de porter de jugement de valeur sur l'opportunité politique, sociale ou culturelle d'une loi, et que les tribunaux ont à appliquer les textes constitutionnels qui constituent la règle de droit, sans se prononcer sur leur correspondance aux conditions sociales d'une époque donnée;

Considérant que "la Loi sur l'enseignement primaire et secondaire public", (Loi 3), Lois du Québec 1984, chap. 39, telle qu'amendée par le Chapitre 9 des Lois du Québec de 1985, tant dans son objet que dans ses effets, entraîne la suppression et l'impossibilité d'exercice de certains de ces "droits et privilèges" et qu'elle les affecte donc de façon préjudiciable;

Considérant qu'il est judiciairement impossible de déterminer si certaines parties de ladite loi, par opposition à d'autres, peuvent être

considérées en soi intra vires, la loi constituant un tout dont aucune partie ne peut subsister sans les autres, soit un "écheveau impossible à démêler";

Considérant que la preuve et les affidavits au dossier démontrent clairement l'intention des défendeurs de mettre ladite loi en application, aux dates et échéance y mentionnées, sans attendre le jugement final des Tribunaux supérieurs;

Considérant que les défendeurs, agissant en vertu de pouvoirs nuls et de nul effet, conférés par une loi ultra vires, ne sauraient bénéficier des immunités édictées par les articles 94.2 et 100 du Code de procédure et 493.6 de la loi en litige et demeurent soumis au pouvoir de contrôle des tribunaux;

PAR CES MOTIFS, LE TRIBUNAL:

ACCUEILLE l'action des demanderesses;

REJETTE l'intervention, sans frais;

DECLARE la "Loi sur l'enseignement primaire et secondaire public", soit le chapitre 39 des Lois du Québec de 1984, telle qu'amendée par le chapitre 8 des Lois du Québec de 1985, ultra vires des pouvoirs de l'Assemblée nationale du Québec, nulle dans sa totalité, et de nul effet;

ORDONNE et ENJOINT au Gouvernement, agissant aux présentes par le Procureur Général du Québec, ainsi qu'au Ministre de l'Éducation du Québec, à ses sous-ministres et autres officiers, de ne prendre aucune mesure et de ne poser aucun geste visant à mettre en application les dispositions de la loi précitée, affectant les demanderesses, et visant, en tout ou en partie, à priver ou à enlever à l'une ou l'autre des demanderesses, quelque propriété ou actif, quelque membre que ce soit de son personnel, et visant à les priver ou à leur enlever leurs droits et pouvoirs concernant la gestion des écoles sous leur contrôle, et de façon plus spécifique et sans restreindre la généralité de ce qui précède:

a) ORDONNE au défendeur Pierre F. Côté, ès-qualité de Directeur général des élections, à ses agents, employés ou mandataires, de ne prendre aucune disposition pour mettre en application les articles 487, 494 et 495 du chapitre 39 des Statuts du Québec de 1984;

b) ORDONNE au Gouvernement du Québec et au défendeur, le Ministre de l'Éducation du Québec, de n'exercer aucun des pouvoirs qui leur seraient supposément conférés par les articles 497, 476, 473, 477, 511 et 652 du chapitre 39 des Statuts du Québec de 1984;

c) ORDONNE au défendeur, le Ministre du Travail du Québec, à ses sous-ministres, agents et mandataires, de s'abstenir d'exercer aucun des pouvoirs

supposément conférés par l'article 514 du chapitre 39 des Statuts du Québec de 1984;

DECLARE que les articles 94.2 et 100 du Code de procédure civile du Québec et que l'article 495.6 du chapitre 39 des Lois du Québec de 1984 sont inapplicables et d'aucun effet dans la mesure où leur application priverait une personne ou une classe de personnes d'obtenir la sanction et la protection judiciaire de leurs droits et privilèges conférés par l'article 93(1) et 93(2) de la Loi constitutionnelle de 1867.

Le tout avec dépens contre les défendeurs.

J.C.S.

c.c. Mes Collin Irvin & Allan R. Hilton,
a/s Clarkson, Tétrault & Associés, avocats
Procureurs des demanderesses.

Me Jean-Yves Bernard, avocat
a/s Contentieux du Ministère de la Justice
Procureur des défenreurs.

Me Charles Tremblay, c.r.
a/s Tremblay, Bertrand & Associés
Procureur The Chief electoral officer of Quebec

Me Jean Pominville, avocat
a/s Lavery, O'Brien,
Procureur des intervenants.

ANNEXE C

Carte géographique de Neufchâtel,
Loretteville et Commission scolaire Montcalm

e la Jeune-Lorette
QUÉBEC
(Neufchâtel)
SAINT-ÉMILE
LORETTEVILLE
cienne-Lorette
L'ANCIENNE-LORETTE
QUÉBEC
QUÉBEC
(Duberger)
Commission Scolaire
Montcalm

X0052252 3

-MR

DATE DUE

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

OCT 0 9